

UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA ARMENIA

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE ORGANIZACIONES

TRABAJO DE GRADO

Modelo de Gestión con enfoque de Diversidad,
Equidad e Inclusión, para la competitividad organizacional¹

HUGO BERTO HENAO ARROYAVE²

ARMENIA - QUINDÍO

12 de noviembre de 2024

¹ Ponencia para optar al título de Magister en Dirección de Organizaciones de la Universidad La Gran Colombia – Armenia.
Asesora: Dra. Martha Lucía García Londoño - PhD

² Especialista de Administración Financiera – Universidad La Gran Colombia – Armenia. Jefe Servicios Corporativos EDEQ S.A. ESP,
hugo.henao@edeq.com.co, Cra 13 No. 14-17 Armenia - Quindío - Colombia

Contenido

1. Resumen	1
2. Palabras clave	3
3. Introducción	5
4. Desarrollo del tema	9
5. Conclusiones	18
6. Referencias Bibliográficas	20

1. RESUMEN

El presente artículo-ponencia tiene como objetivo formular un modelo de gestión para la incorporación de prácticas de gestión del talento humano en las organizaciones, con un enfoque de diversidad, equidad e inclusión – DEI, en términos de poderlo mantener y retener, para que se proteja la fuga de conocimiento e incrementar la capacidad competitiva de las empresas en los entornos actuales que son volátiles, inciertos, complejos y ambiguos (VUCA)³, como también caracterizados por ser frágiles, ansiosos, no lineales e incomprensible (BANI)⁴.

La investigación es de carácter teórico y se desarrolla bajo una metodología no experimental, con enfoque cualitativo del tipo descriptivo (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Se realiza una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre gestión del talento humano y los principios de DEI, identificando las mejores prácticas y los desafíos más comunes en su implementación. A partir de este análisis, se propone un modelo conceptual que integra estrategias y herramientas específicas para promover un ambiente organizacional inclusivo y equitativo, potenciando así la diversidad como un recurso valioso para mejorar la productividad y la competitividad en las organizaciones. El modelo busca servir como guía para que las organizaciones puedan estructurar y evaluar sus políticas y procedimientos de gestión del talento humano, garantizando que se alineen con los principios de DEI y contribuyan al desarrollo sostenible y competitivo de la organización.

2. PALABRAS CLAVE

Competitividad, Diversidad, Equidad, Gestión, Inclusión

3. INTRODUCCIÓN

El reto que se plantean las organizaciones de hoy, se describe en términos de cómo mantener el talento humano, protegerse de la fuga de conocimiento y mantener e incrementar la capacidad competitiva. En este ámbito, son muchas las iniciativas que las organizaciones diseñan y adoptan para la gestión del talento humano, en procura de alcanzar este propósito (Hurtado & Taquez 2020, p. 2). En este sentido, Prieto B. (2013) expone que:

En este vínculo causal entre la gestión del talento humano y los resultados de la organización, las prácticas de gestión humana juegan un papel protagonista debido a que permiten la adquisición, la retención y/o el desarrollo de los

³ Acrónimo por sus componentes en inglés de: Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity - VUCA

⁴ Acrónimo por sus componentes en inglés de: Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible - BANI

empleados con mayor potencial para contribuir al desempeño organizacional.
(p.8)

Cabe destacar que el mundo empresarial de hoy, se desenvuelve en entornos cada vez más volátiles, inciertos, complejos y ambiguos, denominados entornos VUCA por sus términos en inglés: volatility, uncertainty, complexity, y ambiguity. Así mismo, se habla de los contextos sociales BANI, por sus palabras en inglés: brittle, anxious, non-linear, and incomprehensible, es decir, frágil, ansioso, no lineal e incomprensible (Huicab, 2023, p. 156).

Para gestionar las organizaciones en estos entornos, las empresas de clase mundial están adoptando modelos de gestión para incorporar prácticas con enfoque de Diversidad, Equidad e Inclusión, como estrategia pertinente para diseñar mejores experiencias del empleado que aumenten la capacidad de atracción y conservación de talento, afianzamiento de la reputación y el liderazgo empresarial que logre consolidar una cultura empresarial incluyente que favorezca la generación de mayor productividad y competitividad. No obstante, es mucho lo que falta aún por hacer, debido a la existencia de paradigmas heredados de los estilos de liderazgo de la organización tradicional que impiden dirigir las organizaciones hacia nuevos enfoques de gestión (Mercer, s.f.).

Para hablar de Diversidad, Equidad e Inclusión, es pertinente citar lo que expone (Maturana, s.f.) en su artículo Biología del Fenómeno Social:

Los seres humanos somos seres sociales: vivimos nuestro ser cotidiano en continua imbricación con el ser de otros. Esto, en general, lo admitimos sin reservas. Al mismo tiempo los seres humanos somos individuos: vivimos nuestro ser cotidiano como un continuo devenir de experiencias individuales intransferibles. Esto lo admitimos como algo ineludible. Ser social y ser individual parecen condiciones contradictorias de existencia. (p.1)

Por lo tanto, el ser humano está sometido a subordinar su interés individual al social o salirse de la norma social para hacer valer su individualidad. Así, la diversidad de los individuos requiere sistemas sociales en los que se puedan armonizar estos intereses, aparentemente contradictorios.

En el plano organizacional, Chiavenato (1996) manifiesta que, “Una Organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la Organización ” (p.5). Además, explica que una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un beneficio común.

Si la organización es un sistema social por excelencia, es necesario entender que la estabilidad de los sistemas sociales depende de la forma como la conducta de sus

integrantes encaja en la conducta del sistema, la cual, es a su vez, formada por la conducta de sus integrantes. Cada sistema social conserva la identidad de los seres que los integran. La conducta social está esencialmente fundada en la cooperación, no en la competencia. La competencia es en sí antisocial. “No existe entonces, biológicamente hablando, contradicción entre lo social y lo individual. Al contrario, lo social y lo individual son, de hecho, inseparables. La contradicción que la humanidad llega a vivir en este dominio es de origen cultural” (Maturana, s.f., § 60).

Por otra parte, Scharmer (2016), plantea que “La complejidad social es producto de diversos intereses y formas de ver el mundo de las partes interesadas” (p.59), lo que lleva a entender que la diversidad es algo natural a las sociedades y debe ser gestionada, dado que la calidad de los resultados de un grupo, depende de la calidad de sus relaciones. En el campo de las organizaciones empresariales, es importante entender que éstas son sistemas conformados por personas que siguen comportamientos adaptativos más que racionales, generan nueva información, se complejizan a través del conocimiento y carecen de comportamientos regulares (Bohórquez, 2014, § 19).

Con base en lo expuesto anteriormente, es realmente posible crear una cultura organizacional incluyente, que reconozca la diversidad y en la que florezca la equidad, ya que sólo es cuestión de gestionar aspectos como los sesgos inconscientes⁵ que hacen que los seres humanos asuman conductas discriminatorias hacia otros. Sobre este aspecto, Estebecorena, M. (2020) plantea que:

Es necesario garantizar en cualquier espacio de trabajo la implementación de las políticas de DEI (Diversidad e Inclusión) Esto implica parámetros de seguridad que asegure una tolerancia cero hacia conductas de discriminación por edad, sexo, género, raza, formas de pensamiento, cultura y orientación sexual. (p.5)

Existe una tendencia natural de los seres humanos para la inclusión, la diversidad y la equidad, solo que persisten factores externos como la necesidad de competir que bloquean esta tendencia (Maturana, s.f., § 56), por lo tanto, no existe razón, al menos desde el punto de vista biológico, para que las organizaciones sean reacias a abrazar la diversidad, la equidad y la inclusión y la conviertan en parte de su cultura organizacional.

En el campo de las organizaciones empresariales, existe en la actualidad gran preocupación por asuntos como la productividad, el bienestar, la felicidad en el trabajo, el compromiso, la inclusión, entre otros, ya que son de importancia estratégica en el sentido de la necesidad de contar con el talento humano que contribuya eficazmente en la competitividad organizacional en un entorno global donde la escasez de este

⁵ El sesgo inconsciente es cuando un individuo tiene una fuerte preferencia o aversión a algo, a pesar de sus méritos. Los sesgos son errores en el proceso mental de la información.

recurso y sus posibilidades de permanencia en las organizaciones, constituyen una variable crítica en la gestión directiva actual (Figueroa, 2014, p. 63).

Para mejor comprensión del enfoque de Diversidad, Equidad e Inclusión, es pertinente recoger las definiciones que entrega la Sociedad para la Gestión de Recursos Humanos (SHRM por su sigla en inglés). Este organismo define la *diversidad* como las similitudes y diferencias entre los individuos teniendo en cuenta todos los aspectos de su personalidad e identidad individual (SHRM s.f., § 12), lo cual implica características individuales y organizacionales, valores, creencias, experiencias, antecedentes, preferencias y comportamientos, así como también contempla las dimensiones de edad, discapacidad, origen étnico, estatus familiar, sexo, identidad o expresión de género, idioma, generación, experiencias de vida, neurodiversidad, función o nivel jerárquico en la organización, características físicas, raza, color, religión, creencias, espiritualidad y orientación sexual. De otro lado, Davis, (2022) define la diversidad comparándola a un témpano de hielo, en la cual el 90 por ciento es la parte no visible y sólo 10 por ciento es la parte visible. Así, la gente sólo puede apreciar el 10 por ciento de los rasgos que hacen a las personas seres diversos (p. 15-16).

En lo que respecta al término *inclusión*, se define como el logro de un ambiente de trabajo en el que todas las personas sean tratadas de manera justa y respetuosa, tengan igual acceso a oportunidades y recursos y, puedan contribuir plenamente para el éxito de la organización. La inclusión determina hasta qué punto las personas en la organización se sienten respetadas, apoyadas, seguras y valoradas como parte del equipo (SHRM s.f., § 32). Es el grado en el cual, cada empleado percibe que está siendo valorado como miembro del equipo y animado a participar en los asuntos de la organización (Davis, 2022, p. 17-18).

En cuanto a la *equidad* en el lugar de trabajo, se define como el trato justo en el acceso a las oportunidades y la posibilidad de avance de todas las personas. Incluye identificar y trabajar para eliminar las barreras al trato justo para los grupos desfavorecidos, también llamados subrepresentados, desde el mismo nivel de los equipos hasta, incluso, cambios sistémicos en las organizaciones e industrias (SRHM s.f., § 34). El término equidad puede sonar similar a igualdad, en realidad son diferentes, aunque están relacionados. Igualdad se refiere al hecho de dar a cada uno lo mismo, mientras que equidad se refiere a reconocer en cada uno las propias circunstancias para asignarles los recursos y las oportunidades adecuadas, de manera que logren resultados similares (Davis, 2022, p. 19).

La importancia de incorporar prácticas de Diversidad, Equidad e Inclusión en las organizaciones, se soporta en documentos como el estudio MERCER (2020) para Colombia sobre igualdad, en el cual se analizaron 36 grandes compañías. En este estudio se reporta que el 72% de las empresas analizadas están enfocadas en mejorar los aspectos de Diversidad e Inclusión, no obstante, sólo el 36% expresa tener documentada una estrategia de largo plazo, al tanto que 50% manifiesta poseer

métricas como representación y equidad salarial. Así mismo, 69% de las compañías reportan compromiso de la alta dirección con los aspectos de diversidad e inclusión, mientras que sólo 33% poseen personal dedicado a la gestión de estos aspectos y de las cuales, 44% manifiesta poseer un director ejecutivo de diversidad.

Es imperativo llamar la atención a las organizaciones sobre la necesidad de adoptar modelos de gestión para la incorporación de prácticas con enfoque de DEI en aquéllas aún en estado de inocencia, o para incrementar la madurez en las que ya han avanzado al respecto.

Los estudios muestran que los equipos y las organizaciones compuestas por personas con una mezcla diversa de cualidades, experiencias y estilos de trabajo, logran mayores capacidades de ofrecer ideas, enfoques y perspectivas para resolver problemas, lo que a la postre se convierte en fuente de ventaja competitiva (Gurchiek, 2018, p. 3).

Las culturas diversas generan ambientes que se traducen en mayor compromiso de las personas y mayores impactos en los resultados del negocio (Ward, 2019, § 19). El enfoque de DEI es una de las tendencias que toma cada vez más fuerza en el mundo empresarial, como factor clave en la consolidación de culturas organizacionales que ofrezcan un mejor ambiente de trabajo a la fuerza laboral.

El presente estudio pretende entregar como resultado una propuesta de modelo de gestión organizacional con enfoque de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI), el cual se compone de una herramienta de medición de madurez de incorporación de mejores prácticas de gestión con este enfoque, la elaboración de planes de acción para gestionar el cierre de brechas y los indicadores correspondientes, que permitan hacer la medición de avances, basado en la metodología OKR⁶ (Objectives and Key Results).

Se trata de un modelo práctico, sencillo y eficaz; de fácil aplicación, para ponerlo al alcance de cualquier tipo de organización, de manera que sea el hito inicial en la consolidación de una cultura organizacional en el que la Diversidad, la Equidad y la Inclusión sean parte del modelo competitivo para gestionar la productividad y permanencia de la organización en el largo plazo. De allí surge la siguiente pregunta: ¿De qué manera, la adopción de un modelo de gestión del talento humano con enfoque de Diversidad, Equidad e Inclusión, contribuye en facilitar la incorporación de prácticas para incrementar la productividad de las organizaciones?

⁶ OKR (Objectives and Key Results) metodología creada por Andrew Grove, en los años 70. Popularizada por John Doerr en su libro Measure What Matters, haciendo alusión al éxito de su aplicación en Google.

4. MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico constituye el conjunto de procedimientos a seguir, con la finalidad de lograr los objetivos de la investigación de forma válida y con una alta precisión (Balestrini, 2006, p. 125).

La investigación se basa en un modelo cualitativo donde se recurre a un diseño no experimental, aplicado de manera transversal, en razón a que se trata de la propuesta de un modelo para la gestión del talento humano con enfoque de Diversidad, Equidad e Inclusión. De acuerdo con Hernández, Fernández, y Baptista (2014) “la investigación no experimental es la que se realiza sin manipulación deliberada de variables, lo que se hace en este tipo de investigación es observar fenómenos tal y como se dan en un contexto natural, para después analizarlos”(p.149).

El estudio es del tipo descriptivo, en el que se utiliza el método de análisis documental, para explorar y analizar el tema de Diversidad, Equidad e Inclusión en las organizaciones a través de una revisión exhaustiva de la literatura existente y otras fuentes documentales relevantes, para llegar al resultado final que consiste en la construcción de un modelo de gestión del talento humano orientado a la incorporación de prácticas de Diversidad, Equidad e Inclusión en las organizaciones, dentro del cual también se diseña y entrega un instrumento de medición del nivel de madurez en prácticas de DEI, con preguntas cerradas que se valoran a través de una escala de madurez, la cual sirve para la realización del diagnóstico acerca de las prácticas vigentes de DEI en la organización.

Con respecto a la población objeto, se aclara que el objetivo principal del estudio no es la aplicación práctica directa en una población específica, sino más bien la generación de conocimiento teórico en el área de diversidad, equidad e inclusión, que pueda servir como base para futuras investigaciones y prácticas en la materia. La importancia del conocimiento generado a partir del presente estudio de tipo documental, se basa en enriquecer la comprensión académica y práctica en el campo de la Diversidad, Equidad e Inclusión, aunque no esté dirigido directamente a la aplicación en una población específica.

Aunque el presente estudio, por ser de tipo documental, no tiene un enfoque en la aplicación práctica directa, sí ofrece un modelo de gestión que se constituye en una base sólida para futuras investigaciones y prácticas en la materia.

Las fases en las que se desarrolla el modelo comprenden:

- Planteamiento del problema
- Revisión de la literatura y documentos relevantes
- Construir el modelo de gestión
- Construir el instrumento de diagnóstico de madurez
- Construir un instrumento de trayectoria de madurez

- Instructivo de uso del modelo y los instrumentos para ser aplicados

Para el desarrollo del presente estudio, se parte del objetivo de diseñar un modelo de gestión para la incorporación de prácticas con enfoque de Diversidad, Equidad e Inclusión en las organizaciones. El modelo propuesto se compone de cinco dimensiones así: Diagnóstico, Estrategia, Estructura, Trayectoria, Hitos y seguimiento.

Por tratarse de un modelo de gestión, en el documento se expone paso a paso el modelo y su manera de aplicación en las organizaciones, de manera que se pueda lograr el propósito establecido, con respecto a generar en la organización una cultura que favorezca la Diversidad, la Equidad y la Inclusión.

Es importante resaltar que, por ser un modelo para movilizar la incorporación de prácticas de gestión en las organizaciones, es un proceso de mejora continua, por lo cual es de aplicación permanente para movilizar y medir el grado de madurez hasta alcanzar las mejores prácticas, que se conviertan en referente para otras organizaciones.

5. DESARROLLO DEL MODELO

Para el desarrollo del tema, se definen las categorías de análisis que corresponden a entender qué es un modelo de gestión, qué son los enfoques de Diversidad, Equidad e Inclusión en la gestión organizacional y por último abordar los aspectos de productividad y competitividad. Cada una de estas categorías de análisis implican aspectos más específicos como organización, estrategia, ejecución, cultura, estructura, desempeño, motivación, clima laboral, experiencia del empleado, sesgos cognitivos, prácticas de gestión y medición de madurez.

Es estudio se desarrolla a través de las fases que se describen a continuación.

5.1. Definición del modelo de gestión en DEI

Para hablar de un modelo de gestión, lo pertinente es iniciar por la definición de gestión. Álvarez (2020) lo expone de la siguiente manera:

En primer lugar, es necesario citar el significado de Gestión y esta consiste en la correcta disposición de recursos generalmente escasos que se encuentran en una organización con el fin de maximizar su rendimiento, llevando a cabo una serie de actividades. Es así como la gestión implica un actuar, una propensión a hacer algo, este trabajo debe ser realizado por alguien. (p. 13)

Pasando al campo de un modelo de gestión, en su estructura general, éste se compone de estrategia, ejecución, cultura y estructura. De estos pilares, parte el diseño del modelo. Adicionalmente, es necesario entender la diferencia entre un modelo de

gestión y un modelo de negocio, pues en el modelo de gestión están las personas y en el modelo de negocio está el mercado. El modelo de gestión, en el que están las personas, se convierte en fuente de ventaja competitiva en razón a que es único, difícil de imitar y genera valor. Un enfoque de gestión sirve para convertir a la gente en fuente de ventaja competitiva (Alvárez, 2017, p. 13).

De la misma manera que las empresas se preocupan por definir su modelo de negocio, también deben definir su modelo de gestión. Por definición, todas las empresas tienen uno propio; no obstante, muchas no logran caracterizarlo y, por tanto, no son conscientes de ello. Muchas empresas exitosas han alcanzado tal éxito, basados en que sus fundadores han sido creativos a la hora de pensar sobre sus modelos de gestión y han tomado decisiones conscientes y poco convencionales sobre cómo fijarse objetivos, cómo motivar a los profesionales y cómo coordinar el trabajo, a través de lo cual, logran enormes impactos en la calidad, el nivel de respuesta y el costo de los servicios que ofrecen.

No existe un modelo único de gestión, dado que ello depende de las características de cada organización. Lo que sí resulta importante es que cada empresa pueda elegir el modelo más pertinente de acuerdo con sus necesidades, por lo que es necesario iniciar con un diagnóstico organizacional (Birkinshaw, J. & Goddard, J, 2009, § 4).

En el campo específico de los modelos de gestión humana, estos deben incorporar dos elementos clave que corresponden, en primer lugar, al diagnóstico sobre el nivel en el manejo de gestión humana que tiene la organización y, en segundo lugar, el desarrollo y seguimiento del modelo estructurado sobre la base de los resultados del diagnóstico (Pérez Uribe, R. 2003, p. 59). Así mismo, Calderón Hernández, G. (2008), afirma que “la gestión humana tiene dos grandes componentes: las personas como fuente de ventaja competitiva sostenida y base de la productividad para aportar al desempeño organizacional; y las áreas de gestión humana, responsables de la dirección de dichas personas” (p. 44). En general, los modelos de gestión humana propuestos por diversos autores, están orientados a la gestión del ciclo de vida del empleado que va desde el reclutamiento y la incorporación, pasando por el desarrollo y bienestar y culminando con la desvinculación, entre otros (Aduna, A., García E. & Chávez, E. s.f., § 25).

Para el caso que ocupa el presente estudio, el modelo de gestión propuesto, se centra en uno de los aspectos de dicho ciclo, que corresponde al desarrollo y bienestar de las personas, bajo un enfoque de Diversidad, Equidad e Inclusión. Esta característica es la que lo hace diferente.

Como resultado de sus investigaciones en diversas organizaciones, por más de diez años, Jonsen, K. & Ozbilgin, M. (2013) acuñaron el concepto de gestión global de la diversidad GDP (por su sigla en Inglés Global Diversity Management), encontrando que, en general, un modelo de gestión de la Diversidad y la Inclusión debe responder a preguntas como: ¿Qué problemas puede resolver?, ¿Cómo se ajusta a los valores de

la compañía?, ¿Ello nos hará mejores ciudadanos corporativos? En concordancia con estas preguntas, el modelo debe tener la capacidad de orientar la generación de políticas, proveer enfoque y establecer procesos y prácticas a ser incorporadas en la organización (p. 364).

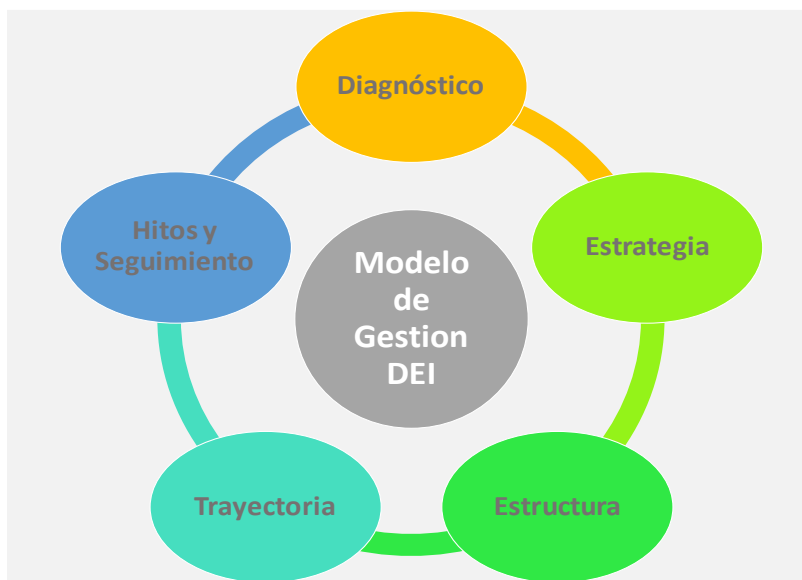
Los modelos son útiles porque permiten abordar de manera sistemática el objeto de gestión, en este caso, la diversidad, la equidad y la inclusión.

Como resultado de lo anterior, para el presente trabajo, se adopta una definición de modelo de gestión que se refiere a la forma como se llevan a cabo las acciones empresariales para lograr un propósito, entregar un producto o prestar un servicio, para lo cual involucra diversos aspectos que deben estar interrelacionados entre sí, de manera sincronizada y con la ayuda de instrumentos y herramientas definidas por la organización para la gestión. En el caso del presente estudio, el modelo que se propone para la gestión de la Diversidad, la Equidad y la Inclusión, se compone de cinco dimensiones por saber: *diagnóstico, estrategia, estructura, trayectoria, hitos y seguimiento*.

Para la dimensión *Diagnóstico*, se propone la herramienta de medición de madurez en DEI. Las dimensiones Estrategia y Estructura se materializan mediante la dinámica de las decisiones de la alta dirección a través de talleres de análisis grupal, asegurando que los asuntos de DEI queden incorporados en la declaración de estrategia de la organización, se definan las responsabilidades y se asigne el recurso humano responsable de impulsarlos en la organización. Con respecto a la dimensión *Trayectoria*, se propone un instrumento para su documentación y, para la dimensión *Hitos y Seguimiento*, se propone la metodología OKR. En la gráfica siguiente se muestra el modelo, cuyas componentes se explican a continuación:

Diagrama 1

Modelo de gestión DEI



5.2. Dimensiones y despliegue del modelo

Para efectos de la aplicación práctica del modelo, en este apartado se explican sus componentes y la manera de llevarlos a cabo.

5.2.1. Dimensión Diagnóstico

5.2.1.1. Modelo de madurez

Un modelo de madurez define el grado en que una organización integra e incorpora prácticas de gestión en aspectos de su interés en las operaciones del día a día de la organización. En el presente caso, el interés se orienta hacia la Diversidad, la Equidad y la Inclusión en el ámbito laboral, lo cual no sólo se circunscribe a la gestión de las personas, como un ejercicio a cargo de las áreas de gestión humana, sino a todo el ámbito empresarial que involucra tanto la estrategia, como la estructura, los procesos, la cultura y la infraestructura.

El estado de desarrollo de las prácticas por revisar, se valoran según el nivel de adopción, acorde con un instrumento en el que se definen las categorías de madurez de la práctica. Esto permite identificar las brechas frente a las mejores prácticas del sector de industria al que pertenezca la organización.

Para lo anterior, fue desarrollado un instrumento de medición de madurez que consta de 12 preguntas que contienen aspectos de liderazgo, estrategia, estructura, políticas, procesos, auditoría, publicidad frente al compromiso, entre otros, que abarcan todos los ámbitos de la vida organizacional. La siguiente tabla muestra el formato de dicho instrumento:

Formato 1

Instrumento medición de madurez de prácticas

Diversidad, Equidad e Inclusión						
Instrumento Medición de Madurez de Prácticas						
Práctica		Nivel de Madurez				
Valore en qué medida:		0	1	2	3	4
1.	- La organización cuenta con responsabilidades asignadas para gestionar los asuntos de DEI					
2.	- En la estrategia empresarial se contemplan objetivos en DEI					
3.	- En el marco de la estrategia empresarial se tiene diseñada una estrategia y un plan de acción específico para DEI					
4.	- La organización cuenta con una matriz de riesgos en DEI y cuenta con los controles pertinentes y evalúa su eficacia					
5.	- Se dispone de un conjunto de métricas que permitan evidenciar los avances logrados					
6.	- Existe un referenciamiento que permita visualizar en qué estado se encuentra la organización frente a las mejores prácticas					
7.	- Los compromisos en materia de DEI son declarados públicamente					
8.	- En el reporte anual de gestión o de sostenibilidad de la compañía, se evidencian los avances en la materia con equilibrio entre las afectaciones positivas y negativas					
9.	- Las medidas de protección de datos personales son eficaces					
10.	- En el plan de aprendizaje se contemplan iniciativas de formación y toma de conciencia en todos los niveles de la organización					
11.	- Los procesos de reclutamiento, selección e incorporación se efectúan con perspectiva de DEI.					
12.	- En el nivel de liderazgo, la perspectiva de DEI es sólida y se percibe en el resto de la organización					
Elaboración propia: Hugo Berto Henao Arroyave						

5.2.1.2. Instructivo de aplicación del instrumento de medición de madurez.

Este instrumento permite realizar el autodiagnóstico con respecto al nivel de madurez de adopción de la práctica en que se encuentra la organización. La responsabilidad para liderar su diligenciamiento, lo define, a criterio propio, la organización, aunque en primera instancia, esta podría estar en el área organizacional encargada de la gestión del talento humano.

En cuanto a las personas indicadas para diligenciar el formato y establecer la valoración, deben ser personas del alto nivel organizacional que lideren las áreas a cargo de los temas consultados. De una manera práctica, el equipo que lidera el diligenciamiento será quién determine las personas que lo deban diligenciar, cuidando que sean personas que dominan los temas consultados y poseen capacidad de gestión sobre ellos. En caso de presentarse discrepancias en cuanto a las respuestas dadas a una determinada pregunta, se debe revisar la práctica analizada y llegar a un consenso sobre la respuesta final.

No se sugiere un número específico de personas que deban diligenciarlo, más bien, lo que se debe asegurar es que las señales que arroje el análisis sean consistentes y fiables para definir posteriormente las estrategias, planes de cierre de brechas y sistema de seguimiento, que posibiliten que el modelo sea eficaz para los propósitos que se haya trazado la organización en materia de DEI.

Para efectuar la medición y comprender la evaluación por parte del evaluador, en el siguiente cuadro se muestran las categorías de respuesta del nivel de madurez que van desde cero (nivel de Inocencia, es decir, la práctica no existe en la organización) hasta cinco (nivel Gestionado, o sea, la práctica hace parte de la rutina organizacional).

Formato 2

Criterios de madurez

Nivel de Madurez	Estado	Criterio
0	Inocencia	No se cuenta con la práctica o el atributo definido
1	Reactivo	Existen algunas iniciativas independientes y dispersas en la empresa
2	Conciencia	La empresa está comenzando a formalizar la implementación de la práctica o atributo definido, en alguna área o proceso específico
3	Proactivo	La empresa está implementando la práctica o atributo definido, con perspectiva en toda la organización y siguiendo un plan.
4	Gestionado	La empresa ha desarrollado la práctica, se encuentra en marcha y se mide por indicadores.

Es importante que el diagnóstico se responda con objetividad, dado que de ello depende la calidad de las acciones de mejora que se diseñen con el propósito de lograr el cierre de brechas. Es importante entender bien las categorías de respuesta del instrumento y marcar la alternativa que más se acerque a la realidad organizacional.

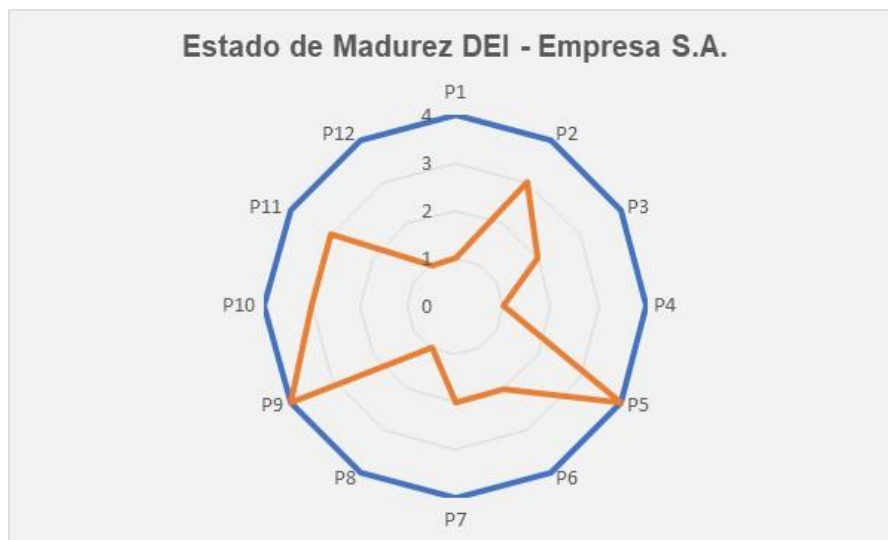
5.2.1.3. Interpretación de los resultados

Como se explica en el cuadro de categorías, el nivel de madurez se define en cinco grados. Los resultados se presentan en una gráfica de radar que permite fácilmente reconocer las brechas frente a la mejor práctica, lo que permitirá a la alta dirección, tomar decisiones acerca de los aspectos que se quieren priorizar en la organización.

En la siguiente gráfica se muestran los resultados para la prueba piloto aplicada en una empresa objeto de estudio.

Gráfica 1

Estado de Madurez DEI – Empresa S.A.



De acuerdo con la brecha, la organización puede definir una trayectoria, que corresponde a los hitos de madurez que la empresa quiere alcanzar en el tiempo, para llegar a la mejor práctica. En el presente trabajo se propone que el instrumento para definir la trayectoria y la forma de hacer seguimiento sea a través de la metodología OKR (Objectives and Key Results). Por ser un instrumento de medición de madurez de prácticas organizacionales, debe ser aplicado cada año en la organización, de manera que se pueda evidenciar el avance hasta alcanzar las mejores prácticas y redefinir la trayectoria de ser necesario.

5.2.2. Dimensión Estrategia

En este aspecto del modelo propuesto, se recomienda el uso de la metodología del despliegue estratégico denominada The Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, creada en los años 90 por Robert Kaplan y David Norton.

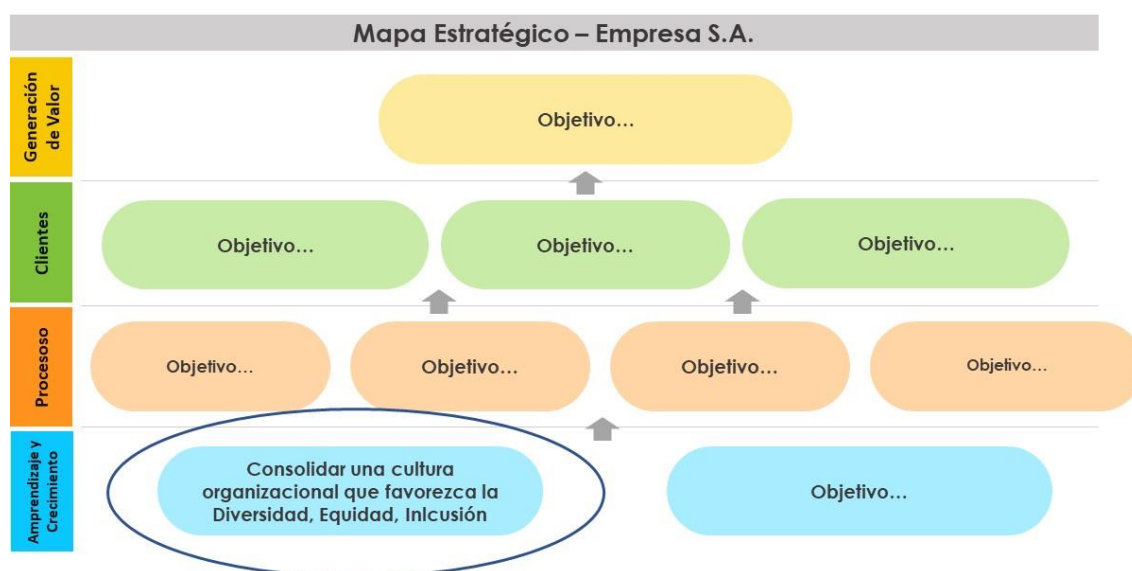
Esta metodología ha tomado gran auge por su gran capacidad como herramienta para el despliegue de la estrategia a nivel organizacional. Una herramienta clave dentro del Balanced Scorecard lo constituye el mapa estratégico, en el que se plasman los objetivos superiores desde cuatro perspectivas organizacionales, correspondientes a *Crecimiento y Aprendizaje, Procesos, Clientes, y Creación de Valor*, que la organización debe plantear para operacionalizar y lograr el cumplimiento de su estrategia (Kaplan y Norton, 1997, p. 48-50).

En la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, que corresponde a las personas, se debe plasmar el objetivo estratégico que haga explícito el compromiso de la organización con el enfoque de DEI en su gestión organizacional.

En la siguiente gráfica se muestra un modelo de mapa estratégico, en el que, por ilustración, se muestra, resaltado en círculo, lo que sería el planteamiento de un objetivo estratégico desde el enfoque de DEI.

Diagrama 2

Mapa Estratégico – Empresa S.A.



5.2.3. Dimensión Estructura

La estructura de la organización determina la ubicación del poder y autoridad en las organizaciones. Así mismo, en la determinación de la estructura entran en juego cuatro factores que corresponden a la especialización, es decir, el tipo de trabajo, la forma, que se refiere a la cantidad de personas que constituyen un departamento, la distribución del poder, que se refiere a los derechos de decisión y la departamentalización, que hace referencia a la formación de departamentos en los diferentes niveles de la estructura (Galbraith, 2002, p. 339).

En adición a lo anterior, es importante mencionar que la estructura debe seguir a la estrategia. En otras palabras, estar acorde con los postulados estratégicos de la organización de modo que pueda soportar la estrategia y de esta manera, no poner en riesgo su cumplimiento. Muchas organizaciones diseñan estrategias sólidas, sin embargo, no logran cumplirla, en razón al desajuste entre su estructura y la estrategia.

En el marco de la implementación de prácticas de gestión con enfoque de DEI, es necesario que la alta dirección defina la asignación de las personas, su ubicación en la organización y sus derechos decisionales para liderar estos asuntos.

5.2.4. Dimensión Trayectoria

Se refiere a la hoja de ruta que debe seguir la organización para la incorporación de prácticas de gestión con enfoque de DEI. Para el diseño y documentación de la trayectoria se propone el formato siguiente.

Formato 3

Hitos Trayectoria Implementación de Prácticas - DEI

Hitos Trayectoria Implementación de Prácticas - DEI								
Práctica	Línea base Madurez	Año1				Año5		
		Descripción	Nivel	% Logro		Descripción	Nivel	% Logro
1. - La organización cuenta con responsabilidades asignadas para gestionar los asuntos de DEI	0. Inocencia							
2. - En la estrategia empresarial se contemplan objetivos en DEI	1. Reactivo							
3. - En el marco de la estrategia empresarial se tiene diseñada una estrategia y un plan de acción específico para DEI	3. Proactivo							
4. - La organización cuenta con una matriz de riesgos en DEI y cuenta con los controles pertinentes y evalúa su eficacia	4. Gestionado							
5. - Se dispone de un conjunto de métricas que permitan evidenciar los avances logrados	2. Conciencia							
6. - Existe un referenciamiento que permita visualizar en qué estado se encuentra la organización frente a las mejores prácticas	0. Inocencia							
7. - Los compromisos en materia de DEI son declarados públicamente	4. Gestionado							
8. - En el reporte anual de gestión o de sostenibilidad de la compañía, se evidencian los avances en la materia con equilibrio entre las afectaciones positivas y negativas	2. Conciencia							
9. - Las medidas de protección de datos personales son eficaces	2. Conciencia							
10. - En el plan de aprendizaje se contemplan iniciativas de formación y toma de conciencia en todos los niveles de la organización	4. Gestionado							
11. - Los procesos de reclutamiento, selección e incorporación se efectúan con perspectiva de DEI.	2. Conciencia							
12. - En el nivel de liderazgo, la perspectiva de DEI es sólida y se percibe en el resto de la organización	1. Reactivo							

Basado en los resultados del diagnóstico y los propósitos organizacionales, se procede a construir la trayectoria, la cual corresponde a la hoja de ruta que se traza en el horizonte de tiempo que defina la organización, lo cual depende del sentido de urgencia que la organización le otorgue al proyecto.

En el formato se registra las mismas preguntas efectuadas en la etapa de diagnóstico con el respectivo nivel de madurez encontrado, siendo así la línea base. Para los siguientes años, la organización define el estado de madurez que quiere alcanzar en cada año y, al final de cada vigencia, se valora el porcentaje de logro y las explicaciones del caso. Si es requerido, se hace una nueva revisión de la trayectoria y se redefine la hoja de ruta. No sobra advertir al lector que, en la gráfica, por razones de tamaño, de manera representativa, se muestran los años 1 y 5. El archivo Excel que se incrusta en el presente documento, corresponde a la herramienta completa para ser diligenciada.

Formato 4

Trayectoria DEI - MDO



5.3.5. Dimensión Hitos y Seguimiento

Para esta fase del modelo, se propone la metodología OKR. En este caso, el diseño de hitos y seguimiento, se registra en el formato siguiente.

Formato 5

Objetivos y Resultados Clave

EMPRESA S.A.			
Objetivos y Resultados Clave			
Fecha de Seguimiento:			
META GERENCIAL:			
CARGO:			
RETO/OBJETIVO	RESULTADO CLAVE	TEMPORALIDAD	LOGRO

De acuerdo con Doerr J. (2017), en su libro *Measure What Matters*, desde una síntesis general, la metodología OKR corresponde a un diseño creado para la definición de objetivos y los resultados clave que deben entregarse para asegurar el logro de los objetivos de la compañía. El poder de esta metodología es su simpleza y la posibilidad que ofrece de ser una construcción conjunta entre jefe y colaborador, además que facilita el alineamiento de las acciones de las personas con los propósitos de la compañía. Igualmente, su versatilidad asegura que todos los colaboradores puedan definir su aporte a la estrategia del negocio. De similar manera, su forma de seguimiento posibilita el establecimiento de una comunicación fluida entre el jefe y el colaborador, permitiendo el compromiso mutuo por el cumplimiento de los objetivos.

Para efecto del establecimiento y registro de los OKR se ofrece el siguiente formato en Excel.

Formato 6

OKR_DEI - MDO



OKR_DEI -MDO.xlsx

6. Conclusiones

6.1. No existe duda sobre la importancia de fortalecer la cultura de Diversidad, Equidad e Inclusión en las organizaciones, dado sus múltiples beneficios en cuanto al sentido de seguridad, aprecio y valoración que ofrece para las personas, así como sus posibilidades de avance en condiciones de igualdad de oportunidades; a lo que se suma mayor reputación, capacidad de innovación, competitividad y rentabilidad para las organizaciones.

6.2. Para iniciar el adecuado abordaje de un enfoque de DEI, es importante construir un entendimiento común al interior de la organización, adecuado a su propia cultura, de modo que facilite el alineamiento de todas las personas alrededor de esta iniciativa.

6.3. Para impulsar de manera eficaz la incorporación de mejores prácticas de gestión con enfoque de DEI, es imprescindible definir un modelo de gestión que esté acorde con las necesidades de la organización, el cual se debe ir amoldando a las etapas de aplicación y resultados.

6.4. Una apuesta por la Diversidad, la Equidad y la Inclusión, es un imperativo estratégico de las organizaciones, de cara a mejorar su competitividad, la capacidad de conservar el talento y gestionar el conocimiento organizacional.

6.5. El modelo propuesto en el presente estudio, representa un enfoque integral que permite lograr la transformación de las organizaciones, promoviendo un entorno laboral

más inclusivo, equitativo y respetuoso de la diversidad. A través de sus diferentes etapas, que van desde el diagnóstico, pasando por la estrategia, la estructura, la definición de una trayectoria de avance y el seguimiento a los logros, permite no sólo identificar brechas y áreas de mejora, sino también establecer un camino claro para el cambio cultural y estructural dentro de la organización.

7. Referencias Bibliográficas

- Aduna, A., García E. & Chávez, E. (s.f.). *Modelos de gestión de Recursos Humanos*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Álvarez, L. (2017). *Modelos de Gestión*. Fundación Universitaria del Área Andina: Bogotá D.C.
- Arbaiza, L. (2019). *Liderazgo y comportamiento organizacional*. Alfaomega: Bogotá D.C.
- Balestrini, M. (2006). *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación*. Consultores Asociados. Servicio Editorial: Caracas, Venezuela
- Birkinshaw, J. & Goddard, J. (2009). *¿Cuál es el modelo de gestión de su empresa?* Harvard Deusto Business Review
- Bohórquez, L. (2014). *Diseño de un Modelo Conceptual de Auto-Organización para el Logro de Actuaciones Conjuntas en las Organizaciones Empresariales*. Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Bogotá
- Calderón Hernández, G. (2008). *Aproximación a un modelo de gestión humana que agregue valor a la empresa colombiana*. Universidad Nacional de Colombia.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw Hill: Ciudad de México D.C.
- Chiavenato, I. (1996). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw Hill: Bogotá D.C.
- Davis, S. (2022). *Diversity, Equity, and Inclusion*. John Wiley and Sons Inc. Hoboken: New Jersey, USA
- Doerr J. (2018). *Measure What Matters*. Portfolio Penguin: UK
- Estebecorena, M. (2022). Segos Inconscientes, una amenaza tácita al concepto de diversidad. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, (169), 97-103
- Figueroa Isaza, H. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana. *Económicas CUC*, 35(1), 61–78.
- Galbraith, Jay R. (2002). *Designing Organizations* [3ra edición]. Jossey Bass: San Francisco, USA
- Gurchiek, K. (2018). *6 Steps for Building an Inclusive Workplace [Seis pasos para construir un lugar de trabajo inclusivo]*. SHRM: Virginia, USA
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación* [5ta edición]. McGraw Hill: Ciudad de México D.C.

- Huicab, Y. (2023) Gestión del talento humano en el entorno BANI. *Digital Publisher CEIT*, 8(1), 155-165
- Hurtado, N., Taquez, Y. (2020). *Salario emocional: estrategia para la retención del talento humano en las organizaciones* [Tesis pregrado]. Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium
- Jaques, E. (2000). *La Organización Deseada*. Ediciones Granica: Barcelona, España.
- Jonsen, K. & Ozbilgin, M. (2013). *Models of Global Diversity Management*. Jossey Bass: San Francisco, USA
- Julio, P. (2020). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES*, 4(16)272-283
- Kaplan, R. & Norton, D. (1997). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Ediciones Gestión 2000: Barcelona, España.
- Maturana, H. (2020). *Biología del Fenómeno Social*. Recuperado en octubre 30 de 2024, disponible en: https://cursa.ihmc.us/rid=1222211164487_1096004227_6868/social_phen_biology.pdf
- Mercer. (s.f.). *Encuesta diagnóstica de Diversidad, Equidad e Inclusión*. Recuperado en octubre 29 de 2024, disponible en: <https://rb.gy/kyik27>
- Mercer. (2020). *Let's get real about equality. When Women Thrive 2020. Colombia report [Seamos realistas sobre la igualdad. Cuando las mujeres prosperan 2020. Informe Colombia]*. Recuperado en octubre 30 de 2024, disponible en: <https://rb.gy/hwanip>
- Pérez Uribe, R. (2003). Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para pymes innovadoras. *Escuela de Administración de Negocios*, (47), 46-65
- Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal* [trabajo de grado especialización]. Universidad de Medellín, Colombia
- Quantum Workplace. (s.f.). *Diversity + Inclusion. What It Is, Why It Matters, and How to Make It a Priority [Diversidad & Inclusión. [Qué es, por qué es importante y cómo convertirlo en una prioridad]*. Quantumworkplace: Zacatecas, México
- Radecki, D. & Hull, L. (2021). *Psychological Safety*. Academy of Brain-based Leadership: California, USA
- Scharmer, O. (2016). *Theory U*. Berret-Koehler Publisher, Inc. Oakland. California USA.
- Society for Human Resource Management. (s.f.). *Introduction to the Human Resources Discipline of Diversity, Equity and Inclusion [Introducción a la disciplina de recursos humanos en diversidad, equidad e inclusión]*. Recuperado en octubre 29 de 2024, disponible en: <https://rb.gy/kwsg7q>
- Stovall, J. (2024). *A New Direction for Equity, Diversity, and Inclusion* [Webinar]. Neuroleadership Institute - NLI. Recuperado en octubre 30 de 2024, disponible en: <https://hub.neuroleadership.com/ybaw-s10-e17?submissionGuid=a0b9129d-af8c-421c-973f-b53bebf78457>

- United Nations. (2021). *Gender Equality, Diversity & Inclusion Spotlight [Foco en igualdad de género, diversidad e inclusión]*. Recuperado en octubre 30 de 2024, disponible en: <https://rb.gy/ld5mcf>
- Ward, D. (2019). *Diversity Drives Better Business Outcomes: A Q&A with Sonia Aranza [La diversidad induce mejores resultados en los negocios: una sesión de preguntas y respuestas con Sonia Aranza]*. Recuperado en octubre 30 de 2024, disponible en: <https://rb.gy/jm9usd>
- Workable. (s.f.). *The importance of diversity in leadership [La importancia de la diversidad en el liderazgo]*. Recuperado en octubre 30 de 2024, disponible en: <https://rb.gy/xraskx>