

Prácticas de Diversidad e Inclusión en la Industria de Alimentos en Colombia: Una exploración de factores habilitadores y desafíos*

Diversity and Inclusion in the Food Industry in Colombia: enablers and challenges

Recibido: Mayo 10 de 2025 - Evaluado: Agosto 21 de 2025 - Aceptado: Noviembre 23 de 2025

Jaime García-Vila**

Universidad Estatal de Michigan, Estados Unidos

garci622@msu.edu

<https://orcid.org/0009-0003-6997-396X>

Para citar este artículo / To cite this Article

García-Vila, J. (2026). Diversidad e Inclusión en la Industria de Alimentos: habilitadores y desafíos. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 11(21), 1-21. https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestion_libre.21.2026.14088

Editor: Dr. Rolando Eslava-Zapata

Resumen

Introducción: los cambios sociales y la discriminación sistemática hacia poblaciones vulnerables, han llevado al surgimiento de estrategias de diversidad e inclusión en las empresas, en su mayoría en Estados Unidos; sin embargo, poco se sabe sobre su aplicación en industrias específicas en países del sur global.

Objetivo: identificar los factores habilitadores y desafíos para el establecimiento de estrategias de Diversidad e Inclusión en la industria de alimentos en Colombia.

Método: el estudio es de tipo cualitativo. Se llevó a cabo una recolección de datos preliminar con actores del ecosistema de D&I en Colombia, y se hizo una encuesta para establecer el primer contacto con las empresas. Finalmente realizaron 17 entrevistas a líderes de las estrategias de D&I.

Resultado: se identifican cinco factores habilitadores a fin de establecer bases para los programas: formalizar mediante políticas; generar cambios culturales; construir redes de apoyo; diseñar un sistema de monitoreo, y buscar alianzas para fortalecer los programas. Asimismo, se identifican tres tipos de desafíos: estructurales, culturales, y desarrollo de capacidades técnicas.

Conclusión: las estrategias de Diversidad e Inclusión requieren transformaciones culturales y organizacionales en diferentes niveles, desde el liderazgo, hasta el relacionamiento cotidiano entre colaboradores. Por lo tanto, deben soportarse en recursos externos para sostenerse en el tiempo.

Palabras Clave: Diversidad, Inclusión, Industria de Alimentos, Colombia.

* Artículo inédito. Artículo de investigación e innovación. Artículo de investigación. Trabajo desarrollado en el marco de la Maestría en Sostenibilidad Comunitaria del Departamento de Sostenibilidad Comunitaria, Universidad Estatal de Michigan, Estados Unidos.

**Politólogo por la Universidad del Rosario, Colombia. Magister Scientiae en Sostenibilidad Comunitaria de la Universidad Estatal de Michigan, Michigan.

Abstract

Introduction: Social changes and the systematic discrimination against vulnerable populations have led to the emergence of diversity and inclusion strategies in companies, primarily in the United States. However, little is known about their application in specific industries in countries of the Global South.

Objective: To identify the enablers and challenges for the establishment of diversity and inclusion (D&I) strategies in the food industry in Colombia.

Method: The study is qualitative in nature. Preliminary data collection was conducted with stakeholders within the D&I ecosystem in Colombia to test instruments, and a survey was administered to establish initial contact with companies. Finally, 17 interviews were conducted with leaders responsible for D&I strategies.

Results: Five enablers were identified: establishing the foundations for programs, formalizing through policies, generating cultural change, building support networks, designing a monitoring system, and seeking alliances to strengthen programs. Likewise, three types of challenges were identified: structural, cultural, and lack of technical capacities.

Conclusion: D&I strategies require cultural and organizational transformations at different levels, from leadership to the day-to-day interactions among employees, while also needing to draw on external resources to remain sustainable over time.

Keywords: Diversity, Inclusion, Food Industry, Colombia.

Introducción

Lo que hoy se conoce como prácticas de diversidad tiene una larga historia en los Estados Unidos, la cual se remonta al Movimiento por los Derechos Civiles y a mecanismos legales como la Acción Afirmativa (AA) y la regulación de Igualdad de Oportunidades (Nkomo *et al.*, 2019). Las prácticas de diversidad buscan aumentar el número de colaboradores pertenecientes a poblaciones vulnerables¹ en el lugar de trabajo (Leslie, 2019). Con el paso del tiempo, la diversidad se ha vinculado con otras palabras como la inclusión, agregando la experiencia de los individuos, su sentido de pertenencia y singularidad (Shore *et al.*, 2011).

En el contexto del Sur Global, las prácticas de Diversidad e Inclusión (D&I) se aplican a lo largo de la cadena de valor como una herramienta para desmontar las barreras que enfrentan las poblaciones vulnerables para integrarse en la economía formal. Así, las empresas tienen la oportunidad de abastecerse de proveedores (pequeños y medianos) o productores (pequeños); pueden hacer contrataciones en poblaciones vulnerables donde hay personas con discapacidad, diversidad étnica, entre otros grupos; además, con miras a lograr una ventaja competitiva pueden expandir las redes de distribución en canales no tradicionales, por ejemplo, pequeños negocios ubicados en zonas residenciales cercanas de las ciudades (Blount, 2021; Trujillo & Puerto, 2021).

Investigación realizadas sobre D&I en el lugar de trabajo provienen de países del Norte Global, y muestran resultados mixtos y contradictorios. Por un lado, la literatura demuestra que las empresas que implementan iniciativas de D&I logran incrementar el compromiso y la satisfacción de los empleados; fomentar la innovación; reducir la rotación de personal;

¹ En este estudio, los términos *grupos vulnerables o marginalizados* se utilizarán de manera intercambiable para describir a aquellos grupos que, debido a sus características intrínsecas, enfrentan desventajas en comparación con otros. Del mismo modo, los términos *prácticas de D&I* e *iniciativas de D&I* se usarán indistintamente para referirse a cualquiera de los ejemplos mencionados.

aumentar la productividad y la eficiencia; y disminuir los costos operativos (Blackwell *et al.*, 2017). Sin embargo, por otro lado, investigaciones revelan que las prácticas de D&I también pueden tener efectos indeseados; por ejemplo, incremento de la discriminación; disminución del desempeño de las poblaciones marginalizadas; reducción de la representación de los grupos vulnerables y disminución del compromiso de los grupos dominantes (Leslie, 2019). Al respecto, investigadores advierten que los efectos negativos varían según los grupos objetivo, por ejemplo, personas negras frente a personas asiáticas (Kalev *et al.*, 2006).

Por lo expuesto, la presente investigación examinó las prácticas de D&I desarrolladas por empresas en la industria de alimentos en Colombia, los elementos que incentivan la implementación de estas prácticas y las barreras a las que se enfrentan. Esta industria se seleccionó porque tenía la posibilidad de aplicar prácticas de D&I a lo largo de su cadena, ya sea a través de su abastecimiento, la modificación de procesos de contratación, o el desarrollo de canales de distribución orientados a grupos vulnerables. Con base en este contexto, la pregunta de investigación (PI) que guía este estudio fue la siguiente:

¿Cuáles son los factores habilitadores y los desafíos para las prácticas de D&I en la industria de alimentos en Colombia?

Se contactaron 63 empresas del sector con el apoyo de la Cámara de la Industria de Alimentos, unidad gremial adscrita a la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI). En total, se realizaron 17 entrevistas que representaron a 14 compañías. Si bien se consultaron otras fuentes, esta investigación se basó principalmente en la perspectiva de los responsables de implementar estrategias de D&I, siguiendo a académicos como Portocarrero & Carter (2022), quienes sostienen que explorar cómo los responsables de D&I comprenden estos conceptos y pueden contribuir a esclarecer la ambigüedad conceptual existente de D&I desde una perspectiva práctica.

La D&I como constructo conceptual y gerencial, nació en los Estados Unidos en un contexto sociohistórico particular, de ahí, que esta investigación ilustra las aplicaciones de la D&I fuera del Norte Global. Como señalaron Jonsen *et al.* (2011), cerca del 90,00% de los artículos publicados sobre D&I fueron escritos por investigadores anglófonos, cuyos sitios de estudio también se encontraban en sus propios países. Asimismo, la investigación cualitativa sobre D&I representa menos del 10,00% del total de estudios realizados en este campo, y de ese total, los estudios situados en la industria alimentaria son menos del 5,00% (Yadav & Lenka, 2020).

Marco teórico

Diversidad

La diversidad como concepto ha evolucionado en los últimos 30 años, y existe un consenso entre los expertos que rara vez se define explícitamente (Harrison & Klein, 2007; Ozbilgin *et al.*, 2015). Un análisis inicial de las definiciones de diversidad la categoriza entre conceptualizaciones limitadas, asociándola a categorías tales como raza, etnia y género; mientras que, otras construcciones conceptuales la asocian a todas las diferencias entre individuos (Nkomo & Cox, 1996). El término diversidad también ha sido relacionado con conceptos tales como “Diversidad de la Fuerza Laboral” (DiTomaso *et al.*, 2007; Mor-Barak, 2019); “Diversidad Global” (Ozbilgin *et al.*, 2015) y “Gestión de la Diversidad” (Jonsen *et al.*, 2011; Mor-Barak, 2017).

Mor-Barak (2022) presenta tres tipos de definiciones de diversidad. En primer lugar están las definiciones basadas en categorías, las cuales describen la diversidad como el conjunto de grupos protegidos por la legislación antidiscriminación en Estados Unidos, tales como género, raza, grupos étnicos, origen nacional, discapacidad y edad. Mor-Barak (2022) sostiene que las

definiciones de este grupo fueron propuestas principalmente por académicos anglófonos que describían la diversidad en el contexto de sus propios países (Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, entre otros), lo cual limita su aplicación en otras geografías. En segundo lugar están las definiciones amplias basadas en categorías que incluyen todos los grupos anteriores, además de los grupos relacionados con la clase social, origen cultural, casta, estado civil y orientación sexual. Cabe destacar que se hace distinción entre diversidad visible (atributos observables) y diversidad invisible (atributos subyacentes). Un tercer tipo son las definiciones basadas en "símbolos, valores y normas" compartidos por un grupo social (Mor-Barak, p. 148, 2022). Este tipo de definición se distancia de las dos anteriores, dado que, aquellas se enfocan más en las características específicas de los individuos, mientras que esta última definición examina los factores conceptuales que informan el sentido de pertenencia de las personas. Bajo esta última categoría, los gerentes de Recursos Humanos pueden incluir a todos bajo el paraguas de la diversidad; por ejemplo, colaboradores del espectro político. Sin embargo, Mor-Barak (2022) advierte que tratar todas las diferencias como iguales trivializa una historia de discriminación, prejuicio y exclusión. Para superar las limitaciones que presentan estas definiciones, Mor-Barak (2022) propone una alternativa conceptual que es la adoptada en este estudio:

“La división de la fuerza laboral en categorías distintas que (a) tienen una percepción de similitud dentro de un contexto cultural o nacional y que (b) pueden impactar resultados laborales de forma perjudicial o beneficiosa, como oportunidades profesionales, trato en el lugar de trabajo y perspectivas de ascenso, independientemente de las habilidades y calificaciones relacionadas con el trabajo” (p. 240).

Inclusión

El término inclusión ha surgido como una herramienta conceptual que facilita un entorno en el cual individuos, grupos y sociedades aprovechan los impactos positivos de la diversidad (Nkomo, 2014). Sin embargo, Shore *et al.* (2011) señalan que como concepto la inclusión sigue siendo un término sin consenso sobre “su naturaleza y sus fundamentos teóricos” (p. 1263). Al respecto, Ferdman (2014) presenta un marco en el que agrupa las definiciones de la inclusión en diferentes niveles: individuos, líderes, grupos, organizaciones y sociedad. También, Ferdman (2014) sostiene que la inclusión es una práctica experimentada de manera individual y colectiva; por lo tanto, debe ser considerada en múltiples niveles de análisis.

Prácticas de D&I

Las conceptualizaciones de las prácticas de D&I las definen como acciones "desarrolladas e implementadas por las organizaciones" (Yang & Konrad, 2011, p. 8); orientadas a "mejorar la experiencia y los resultados en el lugar de trabajo" (Leslie, 2019, p. 540) de los grupos vulnerables. Leslie (2019) sostiene que las iniciativas de diversidad tienen tres objetivos principales: incrementar la representación de los grupos marginalizados; reducir las brechas en los resultados de carrera entre los grupos dominantes y los grupos vulnerables; y fortalecer el sentido de pertenencia entre los empleados (Shore et al., 2011).

Por otra parte, Leslie (2019) identifica tres tipos de prácticas: (i) las prácticas de no discriminación, las cuales establecen que las decisiones se toman con base en las calificaciones y no en las características personales; (ii) las prácticas de recursos, las cuales dan apoyo a las poblaciones marginalizadas a fin de impulsar su crecimiento profesional; y (iii) las prácticas de rendición de cuentas, las cuales buscan fortalecer las políticas organizacionales de diversidad mediante la designación de equipos responsables y el establecimiento de sistemas de evaluación (tabla 1). Cabe destacar que aunque existen otras aplicaciones de las prácticas

de D&I a lo largo de la cadena de valor, el desarrollo teórico de Leslie (2019) se enfoca en el ámbito de los departamentos de Recursos Humanos.

Tabla 1. Tipología de prácticas de diversidad

Tipo de práctica	Descripción	Ejemplos
No discriminación	Las decisiones se toman con base en las calificaciones y no en las características individuales.	Toma de decisiones basada en el mérito, formación en diversidad.
Recursos	Ofrece apoyo adicional a las poblaciones marginalizadas para impulsar su crecimiento profesional.	Trato preferencial, contratación focalizada, declaraciones de diversidad, formación focalizada, grupos de afinidad, programas de mentoría en diversidad.
Rendición de cuentas	Crea mecanismos institucionales para avanzar los esfuerzos de D&I a nivel organizacional.	Planes de diversidad, evaluaciones de desempeño en D&I, cargos de diversidad, sistemas de quejas.

Fuente: elaboración propia basada en Leslie (2019).

Aplicaciones de la D&I

Las prácticas de diversidad e inclusión buscan eliminar las barreras que impiden a los grupos subrepresentados acceder a un empleo y mejorar su experiencia en el lugar de trabajo (Portocarrero & Carter, 2022). En esta sección se explora la investigación empírica que ilustra ejemplos de los tres tipos de prácticas de D&I. En la mayoría de los casos se presentan estudios que analizan la implementación de prácticas de diversidad a nivel de empresa; sin embargo, también se incluyen ejemplos provenientes de otros entornos, como el educativo. Asimismo, se procuró privilegiar estudios cualitativos, aunque, como se mencionó anteriormente, estos representan menos del 10,00% de la investigación sobre D&I (Yadav & Lenka, 2020). A lo largo de la tipología, los estudios de Dixon-Fyle *et al.* (2020) y Derven (2014) aportan ejemplos para cada tipo de práctica. Antes de concluir, se identifican las barreras para la implementación de prácticas de D&I.

Prácticas de no discriminación. En 2020, la firma global de consultoría McKinsey realizó un estudio con más de 1.000 empresas en los cinco continentes para analizar sus estrategias de D&I (Dixon-Fyle *et al.*, 2020). Las regiones con mayor representación fueron Estados Unidos, Asia-Pacífico y Europa continental. Los participantes representaban distintos sectores de la economía (Bienes de Consumo y Comercio Minorista, Energía, Industria Pesada, Telecomunicaciones y Medios de Comunicación, Finanzas, Salud y Transporte). A partir de sus resultados, dos prácticas pueden vincularse a esta categoría: (i) el establecimiento de políticas de tolerancia cero frente a la discriminación, que abordan las microagresiones y los comportamientos no inclusivos, y (ii) la creación de un entorno que promueva el avance y las oportunidades para las poblaciones históricamente excluidas, lo cual facilita el logro de condiciones meritocráticas. Entre los ejemplos de formación se destaca el del China Merchants Bank, que ofrece capacitación para desarrollar la autoconciencia y la competencia multicultural (Derven, 2014).

Prácticas de recursos. Los ejemplos de prácticas de recursos dirigidas a grupos específicos también ilustran su funcionamiento en entornos corporativos. Mundy & Seuffert (2020) muestran cómo la comprensión de la inclusión y la diversidad está vinculada al contexto y a sus participantes; en este caso, a través de buenas prácticas en materia de equidad de género, por ejemplo: compromiso con la diversidad, cultura inclusiva, iniciativas de D&I, mentoría, patrocinio, grupos de afinidad, trabajo flexible y trayectorias de carrera. El estudio concluye que un bufete de abogados con un programa de D&I centrado en la equidad de género requiere estrategias muy específicas; por ejemplo, la sección sobre trabajo flexible y reparto de empleo

recibió mayor relevancia que otras, dado que las mujeres necesitan horarios flexibles para las actividades de cuidado.

A partir de un análisis de contenido de 34 informes de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Gould *et al.* (2019) identificaron cuatro prácticas que integran los esfuerzos en materia de discapacidad en las estrategias de diversidad e inclusión: declaraciones de D&I, grupos de recursos para empleados, diversidad en proveeduría, y contratación y reclutamiento. Cabe destacar que los informes de RSE se han convertido en una herramienta central que las empresas utilizan para comunicar sus acciones sociales y ambientales. Entre las cuatro prácticas se encuentran contar con una declaración de D&I y desarrollar esfuerzos en contratación y reclutamiento fueron las más frecuentes. Al respecto, Wang & Fang (2020) a partir de una revisión de literatura, presentan cuatro prácticas para gestionar la diversidad etaria: mentoría entre pares, toma de decisiones participativa, garantía de seguridad laboral y formación para contrarrestar estereotipos relacionados con la edad. Los autores subrayan que los esfuerzos de diversidad etaria deben contemplar la garantía de seguridad laboral, dado que, las personas mayores temen perder su empleo en una cultura laboral que no les da valor. Otro ejemplo es la mentoría entre pares, la cual busca crear espacios para el intercambio de conocimientos entre distintas generaciones.

Los investigadores también han analizado cómo las prácticas específicas benefician a las empresas e impactan a los grupos poblacionales. En esta línea Jonsen *et al.* (2021) realizaron un análisis de contenido sobre las declaraciones de diversidad y los propósitos que estas cumplen. A partir de los sitios *Web* de 75 empresas de cinco países (Estados Unidos, Alemania, España, Francia y Reino Unido), encontraron que las declaraciones de diversidad se utilizaban para atraer talento, posicionar a la empresa como empleador de preferencia y visibilizar dimensiones individuales de la diversidad. Esto último sugiere que las empresas estaban interesadas en destacar distintas categorías de diversidad. Las diferencias visibles, como el género, la discapacidad, la edad y la raza fueron las más prominentes. Las dimensiones más profundas como la educación, la situación familiar, y las opiniones y creencias, también estuvieron presentes. Asimismo, Jonsen *et al.* (2021) aportaron evidencia adicional en favor del argumento empresarial para la diversidad, al demostrar que las estrategias de D&I se han convertido en un elemento para atraer nuevo talento y posicionar a la empresa como empleador de preferencia.

Prácticas de rendición de cuentas. El objetivo de este tipo de prácticas es construir un sólido soporte institucional mediante procesos formales y el incremento de la responsabilidad en toda la organización. En su estudio, Dixon-Fyle *et al.* (2020) identificaron dos ejemplos dirigidos a líderes: (i) la construcción de una cultura inclusiva respaldada por líderes, en la que los empleados puedan ser ellos mismos en un entorno que fomente la diversidad, y (ii) la ubicación de los líderes del negocio principal en el centro de la estrategia de D&I para asegurar la responsabilidad y la capacidad del liderazgo en esta materia. Enntre los hallazgos de Derven (2014) destaca el desarrollo de sistemas de medición, la creación de alianzas para avanzar los esfuerzos de D&I y el uso de la D&I como fuente de innovación fueron catalogados como buenas prácticas. Cabe destacar algunos ejemplos concretos provienen de tres empresas globales: BASF hace seguimiento al impacto de los comportamientos de los líderes en el desempeño del talento en D&I; L'Oréal creó un grupo de reflexión que selecciona empleados para recopilar percepciones de consumidores sobre marketing y mensajería multicultural; y Volkswagen aprovecha su red de concesionarios para institucionalizar las prácticas de D&I.

Barreras para las Prácticas de D&I

La investigación empírica arroja luces sobre los tipos de barreras que enfrentan los profesionales de D&I al implementar sus estrategias. Al respecto, Tang *et al.* (2015)

identificaron algunos desafíos desde tres perspectivas: a) del lado del empleador, relacionados con el apoyo ejecutivo a las prácticas organizacionales; b) del lado del empleado, referidos a la baja participación en actividades vinculadas a la inclusión; y c) en la implementación, relacionados con los costos de ejecutar las prácticas de inclusión y evaluarlas. Al analizar por tipo de empresa, las firmas estatales y las de inversión extranjera percibieron a los empleados como el principal desafío; mientras que, las empresas privadas (de base china) consideraron los tres desafíos como igualmente desafiantes.

De otro lado, Kluch *et al.* (2023) A partir de entrevistas analizaron la experiencia de profesionales designados como Responsables de D&I en el Deporte Universitario (*Athletics Diversity and Inclusion Designee*, ADID), los cuales trabajan en instituciones de educación superior afiliadas a la Asociación Nacional de Atletismo Universitario Colegiado (*National Collegiate Athletic Association*, NCAA) en Estados Unidos. Kluch *et al.* (2023) a partir de un análisis cualitativo identificaron cinco tipos de barreras. a) Las barreras estructurales, las cuales aluden al aislamiento en el campus, la falta de infraestructura y recursos, y la ausencia de representación diversa en sus organizaciones. Las barreras culturales, las cuales representan el impacto negativo de la cultura del deporte universitario y la falta de adhesión institucional. Las barreras conceptuales, las cuales reflejan la falta de comprensión de la DEI y la ausencia de estándares en la materia. Las barreras emocionales las cuales ilustran el impacto del trabajo en DEI sobre la salud mental de los profesionales ADID. Las barreras sociales y relacionales, las cuales indican el bajo sentido de pertenencia de los profesionales y la dificultad para conectar con actores internos y externos. Aunque el estudio de Kluch *et al.* (2023) se desarrolló en un entorno de educación superior, ilustra la experiencia de los profesionales de DEI y presenta una tipología inicial para comprender las barreras en el avance de los esfuerzos de DEI.

Metodología

Este es un estudio de carácter cualitativo que empleó entrevistas y métodos de análisis adecuados a fin de refinar los hallazgos. El diseño de esta investigación contempló en primer lugar identificación del universo de empresas participantes; en segundo lugar una caracterización de las empresas teniendo como criterio principal su lugar de operación; en tercer lugar, la búsqueda de información documental para entender los esfuerzos que cada empresa a tiene en relación al D&I. Así, se contó con una población de 67 empresas que para el año 2022 hacían parte de la Cámara de la Industria de alimentos. Las empresas fueron categorizadas en empresas multinacionales, multilatinas y nacionales. Se revisaron los sitios *Web* de cada empresa y documentos públicos tales como los reportes de sostenibilidad y reportes de políticas. Este ejercicio permitió determinar los esfuerzos y prácticas de las empresas en materia de D&I.

De forma preliminar, se hizo una recolección de datos enfocada en garantizar la prueba de los instrumentos y establecer el primer contacto con las empresas. Así, se tuvo contacto con seis actores clave del sector, tales como sector público, organizaciones de la sociedad civil, y agencias internacionales que participan del ecosistema de D&I. Estos espacios facilitaron la prueba del instrumento de recolección de datos y el contacto con las empresas. Por otro lado, representantes de la Cámara de la Industria de Alimentos, enviaron una encuesta a sus afiliados a través de correo electrónico. Allí se obtuvo una participación de 14 compañías, de las cuales 6 eran multinacionales, 4 multilatinas, y 4 empresas nacionales. La encuesta se enfocó en examinar las motivaciones de la D&I, principales desafíos identificados y valor agregado para el negocio. Al final de la encuesta, se les preguntó a los participantes si deseaban ser contactados para una entrevista.

Con esta información preliminar, se dio paso a las entrevistas que principalmente informan esta investigación, este periodo de recolección de datos ocurrió entre agosto del 2022 a enero

del 2023. Aquí se realizaron 17 entrevistas que representaron la participación de 14 empresas, categorizadas en 6 multilatinas, 5 multinacionales y 3 nacionales. Las entrevistas se hicieron de forma virtual y los entrevistados contestaron sobre la estrategia de D&I en su compañía, las prácticas que aplican, los desafíos a los que se han enfrentado, y las herramientas que los han ayudado durante el camino que han recorrido.

Las entrevistas se codificaron utilizando un enfoque inductivo y deductivo (Linneberg y Korsgard, 2019; Campbell, 2016). Se utilizaron códigos de primer ciclo: in vivo, descriptivos, proceso, valores y versus (Saldaña, 2016). El primer libro de códigos se testeó con cinco empresas de diferentes categorías, a partir de lo cual se hizo una segunda iteración con el mismo número de empresas, lo cual llevó a ajustes adicionales para consolidar un conjunto de códigos final (tabla 2).

Tabla 2. Libro de Códigos

Código	Descripción
Incentivos	Factores que motivan y promueven el trabajo en D&I al interior de una organización.
Condiciones de base	Se refiere a los elementos distintivos que favorecen la creación de un entorno diverso e inclusivo.
Prácticas de D&I	Se refiere a las prácticas que establecen el trabajo en diversidad e inclusión en distintos niveles de una organización.
Diversidad en la fuerza laboral	Este código alude a los distintos grupos poblacionales que las empresas buscan incluir. Dichos grupos se definen principalmente a partir de características superficiales —género, orientación sexual, discapacidad, edad, entre otras—, en contraposición a características profundas, como rasgos de personalidad, ideología política, entre otros. El propósito de este código es recopilar información sobre las prácticas de D&I que las empresas están implementando para cada grupo.
Barreras	Se refiere a ideas, imaginarios y estructuras que ralentizan o impiden la implementación de prácticas de D&I.
Conceptualización de la Diversidad y la Inclusión	Este código alude a la comprensión que tienen los funcionarios empresariales sobre la diversidad y la inclusión. Abarca definiciones explícitas, significados atribuidos a ambos términos, atributos asociados al trabajo en D&I y marcos teóricos bajo los cuales se sitúa dicho trabajo.
Alianzas	La articulación de esfuerzos con organizaciones de diversa naturaleza como actividad clave para el avance del trabajo en D&I.

Fuente: elaboración propia.

Resultados

Incentivos en D&I

Las motivaciones para iniciar procesos de diversidad e inclusión suelen venir de dos lugares: (i) mejorar la reputación de la empresa y (ii) atender requerimientos de la operación. Cuando se trata de la reputación, usualmente se refiere a reconocimientos externos que califican un conjunto de prácticas frente a una serie de criterios considerados estándar. Por ejemplo, participar en rankings sobre las empresas más equitativas entre hombres y mujeres, acceder a certificaciones de inclusión o sumarse a declaraciones colectivas del sector privado sobre la D&I. La participación en cualquiera de estos mecanismos busca enviar un mensaje a los principales grupos de interés de la empresa para quienes esta agenda es importante, y demostrar con evidencia que se está haciendo un esfuerzo serio al respecto. Adicionalmente, los instrumentos externos suministran a los equipos de las empresas una evaluación sobre cómo están sus procesos, y les da un panorama sobre dónde están sus fortalezas y cuáles son sus áreas para mejorar.

Todo lo llevamos a cabo desde la plataforma Ranking Park, lo cual consideré importante tener. Por ejemplo, el aspecto específico de equidad de género antes no era tan detallado, faltaba un diagnóstico claro de qué existe y qué no, qué acciones hay que tomar y cuáles son los planes. Hoy en día hemos avanzado bastante en ese sentido. Ahora tenemos un enfoque más específico hacia la equidad de género, identificando qué está presente y qué falta, así como delineando las acciones y planes necesarios para abordarlo. (Empresa Nacional).

Los requerimientos de la operación se manifiestan de forma distinta según el tipo de empresa. Para las multinacionales se trata de responder a las solicitudes de su casa matriz en la que les piden desarrollar acciones que impacten a un grupo poblacional particular, o en una dimensión específica de la D&I. Mientras que para las empresas nacionales y multilatinas, trabajar en D&I puede estar relacionado con el cumplimiento de criterios de auditoría que solicitan sus clientes internacionales, en los cuales, uno de los componentes puede tener acciones en D&I. En ambos casos, existen incentivos que movilizan la acción, el cumplimiento con metas regionales corporativas, y las relaciones comerciales, las cuales que son claves dentro del portafolio de la empresa.

Factores habilitadores para la D&I

Durante las entrevistas con los participantes, y la revisión documental realizada, se logró identificar una serie de actividades que facilitan la implementación de acciones en D&I. Se pueden leer como una ruta lineal con un punto de partida y una progresión en el nivel de madurez, sin embargo, la narrativa de los participantes reveló una trayectoria que se parece más a un ciclo en el cual las empresas tienen que volver a algunos de sus primeras acciones, ajustar, y volver con una estrategia ajustada al contexto. A continuación, se presentan seis factores habilitadores con prácticas que las componen y las hacen realidad.

Establecer los Fundamentos para la D&I

Con relación al establecimiento de los fundamentos de la D&I se tiene el siguiente comentario:

Para nosotros ha sido súper clave, a parte obviamente, de lo que se hace, de ese compromiso, de la dirección, de que nuestro vicepresidente siempre tenga palabras relacionadas con diversidad e inclusión en todos los espacios de los que habla, la bienvenida que le da a la gente. Entonces eso también conecta mucho, incluso a la gente que no hace parte de un área priorizada. (Empresa Multinacional)

Apoyo del Ejecutivo. Una condición necesaria para la implementación de actividades de D&I es contar con el respaldo del liderazgo de la organización. Es desde el ejecutivo que se da el primer paso de explorar qué tipo de acciones podrían implementar, o inclusive, se dan lineamientos específicos sobre cómo orientarlo. El nivel de compromiso de la gerencia puede variar, desde la incorporación de la D&I dentro de su discurso frente a colaboradores y actores externos, el compromiso activo en la consecución de reconocimientos, el posicionamiento de la D&I en espacios de toma de decisión como juntas directivas, hasta aportar en la conceptualización de D&I desde la mirada de la organización. Teniendo en cuenta que para algunas empresas la D&I puede ser un asunto que enfrente resistencia por parte de los colaboradores, los participantes consideraron fundamental contar con ese respaldo como forma de ganar legitimidad.

Revisión de la Cultura Organizacional y Procesos Internos. Los participantes reconocieron que sus estrategias de D&I comenzaron con la identificación de cómo los valores

organizacionales se podrían alinear con la D&I, cómo los procesos podrían funcionar y cuáles procesos debían cambiar. Los participantes confirmaron que se apoyan en la cultura organizacional, por ejemplo, aprovechan los conceptos con los que los colaboradores ya estaban familiarizados a fin de conectarlos con la D&I y facilitar las conversaciones sobre inclusión en un entorno que promueve estos valores. Por otro lado, mientras que la cultura organizacional guía el comportamiento de los colaboradores (Schein, 2014), los documentos escritos materializan esas creencias en formatos, lineamientos, protocolos, entre otros. En la etapa inicial de las estrategias de D&I, los participantes reconocieron examinar las prácticas vigentes que podrían no ser inclusivas, enfocándose principalmente en procesos de recursos humanos. Esta etapa fue más frecuente en empresas nacionales y multilatinas, ya que en el caso de las multinacionales, este tipo de revisión se hizo a nivel global desde su casa matriz.

Formalización de la D&I

Con el apoyo del ejecutivo, y un punto de partida claro sobre qué se tiene, y qué se debe transformar, las empresas están listas para formalizar sus esfuerzos a través de diferentes mecanismos. Por ejemplo, la asignación de responsabilidades en D&I a equipos o personas, la creación de políticas de respaldo a las estrategias de D&I, y la implementación de acciones que habilitan la inclusión de personas de grupos vulnerables. De esta manera, se establece una infraestructura institucional que materializa los esfuerzos en D&I más allá del discurso, y da lugar a la transformación de los espacios de trabajo.

Infraestructura institucional. Uno de los primeros pasos que las empresas toman para formalizar su compromiso con la D&I es plasmarlo en documentos formales que guían el comportamiento de sus diferentes grupos de interés. Esto se puede ver materializado a través de dos vías, la creación de políticas específicas de D&I y la inclusión de elementos relacionados dentro de documentos ya existentes, por ejemplo: políticas de derechos humanos, códigos de conducta para proveedores y colaboradores, entre otros. En el relato de los participantes, identificó que este paso es clave porque añade legitimidad a los esfuerzos en D&I, y les permite a los responsables de las estrategias contar con un instrumento de apoyo frente a potenciales reacciones negativas por parte de los colaboradores.

La formalización de la D&I mediante políticas o documentos formales no está exenta de desafíos. Los participantes reconocieron que, si bien estos instrumentos les ayudan promover sus estrategias, éstos no generan un cambio inmediato en el comportamiento de las personas. Para ello, las políticas requieren un trabajo de sensibilización y pedagogía que debe ir acompañado de otras acciones con las cuales efectivamente las personas comiencen a modificar sus interacciones con los demás. Otro aspecto para considerar es la disonancia con la que se perciben este tipo de lineamientos en un contexto cuyos valores y normas culturales podrían sentirse contrarios a la D&I. Al respecto, se tiene el siguiente comentario:

Cuando una organización habla de diversidad e inclusión, no se trata solo del desarrollo y la construcción de lineamientos o políticas, que muchos pueden hacer y es un paso importante (...), sino de aplicarlo y vivirlo." (Empresa Multilatina). Entonces, es un poco como intentar con estas políticas que son tan globales y tan inclusivas y tan corporativas de [nombre de la empresa], partir de ahí, de lo que se debería hacer, hacia una cultura colombiana donde yo digo como... 'no puedes hablar así, ese chiste ya no tiene gracia... ese chiste le puede hacer daño a alguien' (Empresa Nacional).

Movilizadores de la D&I. Además de la creación de políticas, los esfuerzos en D&I requieren de equipos responsables encargados de movilizar las estrategias. Con frecuencia, una persona

dentro del equipo de Recursos Humanos asume el rol de punto focal y se encarga de diferentes actividades, realizar las modificaciones a lineamientos institucionales, coordinar alianzas con organizaciones externas, diligenciar aplicaciones a reconocimientos o certificaciones, y buscar entrenamientos para diferentes unidades dentro de la compañía. Los participantes del estudio reconocieron no tener experiencia previa en D&I, por lo cual una de sus primeras acciones fue gestionar espacios de formación para sus equipos primarios.

Ajustes Razonables. Uno de los objetivos de las prácticas de D&I es transformar los procesos operativos para aumentar el sentido de pertenencia de las poblaciones vulnerables y fortalecer su desarrollo profesional. El término “ajustes razonables” ha sido ampliamente utilizado en los estudios sobre discapacidad para referirse a las modificaciones en el lugar de trabajo orientadas a reducir las barreras que enfrentan las personas con discapacidad (Campbell, 2023). Sin embargo, a partir del relato de los participantes, los ajustes razonables han evolucionado para convertirse en una herramienta de transformación que busca incluir a una amplia gama de poblaciones más allá de las personas con discapacidad. Siguiendo la descripción de los participantes sobre cómo desarrollaron sus estrategias, en la tabla 3 se identifican tres formas en que las empresas realizan ajustes razonables a sus procesos.

Tabla 3. Formas de realizar ajustes razonables

Categoría	Descripción	Ejemplos
Políticas individuales flexibles	Flexibilización de las políticas corporativas para que se puedan adaptar a las diferentes realidades de los colaboradores.	Acuerdos de flexibilidad horaria y oferta de distintos tipos de beneficios de bienestar para responder a una diversidad de necesidades.
Rectificación de políticas excluyentes	Adaptación de políticas, procesos e infraestructura existentes para eliminar barreras de acceso para poblaciones marginalizadas.	Adecuación de los procesos de RRHH para candidatos con necesidades diversas.
Creación de políticas focalizadas para grupos específicos	Diseño de nuevas políticas y/o procesos, o provisión de nueva infraestructura, para fortalecer el sentido de inclusión en grupos poblacionales específicos.	Contar con intérprete en eventos corporativos, programas de salud mental dirigidos a grupos poblacionales específicos, entre otros.

Fuente: elaboración propia.

La audiencia y la motivación son las principales diferencias entre las categorías. Mientras que la primera se dirige a todos los empleados bajo el supuesto de que cada uno tiene una situación de vida particular, las otras dos se centran específicamente en las necesidades de los grupos poblacionales marginalizados. Otro factor a considerar es la forma en que se implementan los ajustes razonables. Las empresas rectifican las políticas excluyentes cuando identifican procesos existentes que constituyen una barrera de acceso para grupos históricamente excluidos; por ejemplo, una empresa relató la creación de una evaluación de selección alternativa adaptada para candidatos con discapacidad auditiva.

Asimismo, las empresas también pueden notar que las poblaciones vulnerables no están recibiendo el apoyo que necesitan por parte de la organización y, en consecuencia, emiten políticas o establecen programas orientados a cubrir esas necesidades; por ejemplo, una empresa creó un programa que ofrece acompañamiento a empleados en proceso de transición de género. La implementación de ajustes razonables plantea a los profesionales de D&I la siguiente pregunta: "¿qué es primero, el huevo o la gallina?" (Empresa Multilatina). En algunos casos, las empresas son conscientes de que ciertos grupos poblacionales van a requerir varios ajustes razonables y se preparan antes de incorporarlos a la organización, pero en otros, solo

cuando se producen situaciones de exclusión las empresas toman conciencia de la urgencia de actuar.

Transformación Cultural. La infraestructura institucional crea las bases para la D&I, pero debe ser complementada con acciones enfocadas en el cambio de los comportamientos y las creencias de los colaboradores. Para facilitar una transformación cultural, las empresas han acudido a tres estrategias: fomentar espacios de entrenamiento; modificar sus comunicaciones para que incluyan mensajes relacionados con la D&I; y generar espacios de concientización. Cabe destacar el siguiente comentario:

No lo digo solo dentro de la organización, lo digo a nivel general: tenemos que trabajar los temas de diversidad, [pero] no importa cuántos procedimientos arreglemos, no importa cuántas rampas instalemos, no importa cuántas alianzas o iniciativas de vinculación laboral, o cuotas o lo que sea que impongamos, esto no va a funcionar si las personas no tienen un cambio de mentalidad o no eliminan los sesgos y estereotipos que tienen en la cabeza (Empresa Multilatina).

Formación en D&I

Uno de los principales desafíos que enfrentan las empresas en la implementación de acciones en D&I es el desconocimiento que existe alrededor de estos términos, y sus implicaciones en el contexto local. Para superar esta barrera, las empresas organizan entrenamientos orientados a diferentes audiencias, de tal forma que el conocimiento se pueda diseminar entre los colaboradores. Un primer nivel de formación corresponde a los equipos directamente responsables de las acciones en D&I, luego se hace énfasis en las personas con roles de supervisión o gerencia, y por último espacios masivos para todos los colaboradores. Este argumento se sustenta en el siguiente comentario:

Donde uno empieza a entender todo el tema de la comunidad LGBTIQ+. Empezamos a entender todos los temas de género, qué significa, la diferencia entre un migrante y un refugiado. Sí, entender pues como la gran sombrilla que implica todo diversidad, equidad e inclusión (Empresa Nacional).

Las formaciones en D&I cumplen distintos propósitos. El primero es aumentar la sensibilización frente a comportamientos que pueden considerarse excluyentes y discriminatorios hacia grupos poblacionales específicos. Así, el énfasis está en cómo en el día a día se podrían hacer chistes, comentarios u otro tipo de actos que puedan lastimar a los compañeros de trabajo. Un aspecto importante de las formaciones es que se debe emplear un lenguaje que sea accesible, sin importar los niveles de educación que se tenga entre los colaboradores.

Un segundo propósito es ayudar a las personas a comprender los compromisos de la empresa en materia de D&I y la razón por la que estos son importantes. Esto está más orientado hacia las personas con roles de supervisión, ya que los equipos de D&I necesitan que estos repliquen el mensaje en sus grupos de trabajo. La formación fue reportada como una práctica clave en los distintos tipos de empresas, la principal diferencia radica en cómo acceden a los contenidos. Las multinacionales se apoyan en sus capacidades globales, mientras que las empresas nacionales y multilatinas acuden a recursos locales que ofrecen firmas consultoras, Organización No Gubernamental (ONG) y agencias de cooperación internacional.

Estrategias de Comunicaciones

Las comunicaciones son esenciales para incentivar un cambio cultural dentro de la organización, gracias a la incorporación de elementos relacionados con la D&I. Las comunicaciones tienen unos objetivos claros: (i) Representar la diversidad demográfica en la organización; (ii) Señalar a los colaboradores los cambios realizados en lineamientos institucionales para fomentar la inclusión; y (iii) Comunicar los compromisos en D&I a actores externos.

Frente a las estrategias de comunicación, los participantes del estudio identificaron desafíos alrededor de la vigencia de los mensajes, la rotación del personal, y la accesibilidad de los términos técnicos empleados en el entorno de D&I. Frente a la pertinencia de los mensajes en un determinado momento, se señaló la importancia de tener en cuenta la forma en que evoluciona el contexto sociopolítico, y por lo tanto, la necesidad de realizar ajustes. Respecto al movimiento del personal, los participantes reconocieron que una campaña de comunicación puede repetirse varias veces ya que, con el ingreso de nuevos colaboradores, los esfuerzos de sensibilización deben comenzar desde el inicio.

También, se mencionó que en algunos casos los profesionales de D&I pueden usar términos que son ajenos a quienes no hacen parte de ese entorno. Por ejemplo, en el caso de acciones en equidad de género, los términos “techos de cristal” o “pisos pegajosos” (Lloyd-Jones, *et al.*, 2018), los cuales son metáforas para ilustrar las barreras que enfrentan las mujeres para avanzar en su carrera profesional, pueden complejizar los mensajes y generar resistencia en la audiencia.

Sensibilización a través de la Conmemoración

Las fechas de conmemoración se han utilizado como un vehículo adicional para sensibilizar a los colaboradores alrededor de D&I. En algunos casos, se trata de fechas tradicionales como el día de la mujer o el día del padre, que se transforman para reflejar realidades más incluyentes; por ejemplo, padres que asumen roles y tareas que usualmente hacen las mujeres, o la incorporación de diferentes tipos de familias. Asimismo, entran dentro del calendario corporativo fechas que quizás no existían antes, como el mes del orgullo LGBTQ+, el Día de la Discapacidad, entre otros. El fin último es desarrollar actividades con las cuales se puedan compartir mensajes sobre cómo se puede experimentar la diversidad, cuáles son las realidades de exclusión que viven poblaciones vulnerables, y facilitar que los colaboradores se conecten con estas experiencias para aumentar sus niveles de concientización. Este argumento se soporta en el siguiente comentario:

En el día de la Madre o del Padre, lo que hacemos no es celebrar la madre y el padre, sino celebrar la familia. Y si yo soy madre perruna o si mi familia está compuesta por dos mujeres o dos hombres, y esa es mi mamá y ese es mi papá, esos son mis papás. Fue como comenzar a generar ese respeto y sobre todo esos diálogos de apertura, de cambio de mentalidad (Empresa Multilatina).

Aliados internos para la Diversidad. Un aspecto fundamental descrito por los participantes del estudio es la importancia de crear redes de apoyo que aceleren la adopción de prácticas de D&I y habiliten el desarrollo de iniciativas específicas. Si bien los equipos primarios tienen una mirada global de la organización, requieren información de contexto que les permitan adaptar estrategias a unidades de trabajo dentro de la compañía. Por ejemplo, si buscan implementar un proyecto de empleabilidad dentro de un área de operación, va a ser necesario que los líderes de esos departamentos puedan dar más detalles sobre qué puede funcionar, qué se debe tener en cuenta y cómo diseñar un proyecto que beneficie tanto a los participantes como al negocio. En el caso de las empresas multinacionales y multilatinas, las redes de apoyo interna se han

formalizado en comités de diversidad en los cuales se discute de forma más estructurada la implementación de la estrategia, y su conexión con acciones en otras geografías.

Medición y Evaluación de las Acciones en D&I. A partir de la narrativa de los participantes, se pudo establecer que las empresas cuentan con sistemas débiles de monitoreo y evaluación, los cuales suelen responder a mediciones demográficas con poca efectividad de las acciones. El enfoque más común fue conocer las características de su fuerza de trabajo para identificar diversidad étnica, racial, religiosa, género, orientación sexual, entre otras categorías. Luego, algunas de las herramientas de diagnóstico de reconocimientos o certificaciones externas les permitieron conocer más sobre elementos como la disparidad de género, ejemplificada en la distribución de las posiciones de liderazgo y las tasas de rotación para hombres y mujeres. Sin embargo, ninguna de las empresas participantes contaba con indicadores que les permitan medir la efectividad de sus acciones, por ejemplo, con indicadores como la mejora de ingresos para poblaciones vulnerables recientemente empleadas. A pesar de esta brecha, los participantes reconocieron que sólo conocer más su fuerza laboral les permitió priorizar en qué dimensión de la diversidad debían enfocarse y así establecer un punto de partida.

Alianzas. En todos los casos, las empresas buscaron apoyo externo para lanzar sus prácticas, fortalecer las existentes, aprender sobre D&I e intercambiar conocimientos. El término *alianzas* se utiliza un sentido amplio, dado que las empresas se relacionan con actores externos de distintas maneras, lo que implica que los recursos financieros, el tiempo invertido y los objetivos varían. Este tipo de acuerdos pueden estar mediados por memorandos de entendimiento con los que se busca un objetivo concreto, por ejemplo, facilitar la inclusión de un grupo poblacional específico. En otros casos, las organizaciones externas actúan como puentes entre diferentes empresas para buscar oportunidades de colaboración o intercambio de conocimientos. En general, la búsqueda de alianzas es clave para garantizar que las empresas accedan a recursos y conocimiento que no tienen, y que se convierten en la base de sus acciones en D&I.

Desafíos para la D&I

Los desafíos para la D&I está soportados en comentarios tal como:

Estamos en Colombia, donde la cultura todavía no ha evolucionado mucho en estos temas de diversidad e inclusión, y seguimos siendo resistentes a lo diferente, a lo que no es normal (...) Entonces, es un poco el intento con estas políticas globales, inclusivas y corporativas de [nombre de la empresa], partiendo de ahí, de lo que se debería hacer, hacia una cultura colombiana donde yo digo como... 'oye, no puedes hablar así, ese chiste ya no tiene gracia... ese chiste le puede hacer daño a alguien' (Empresa Multinacional).

Siguiendo a Kluch *et al.* (2023), en esta investigación se identificaron tres tipos de barrera (estructurales, culturales y conceptuales) que las empresas enfrentan para llevar a cabo trabajo en D&I. En términos generales, estos desafíos pueden generar dos impactos en la implementación de acciones. En primer lugar pueden detener la adopción de prácticas a nivel organizacional y, en segundo lugar, las personas que pertenecen a grupos vulnerables se añaden capas que ralentizan su crecimiento profesional. Esto quiere decir que aquellos que se autoreconocen con identidades marginalizadas, enfrentan múltiples obstáculos para acceder a un empleo y, una vez obtenido, ven comprometida su trayectoria profesional debido a estructuras excluyentes, supuestos tácitos y falta de conocimiento que operan en su contra.

Barreras estructurales

En el relato de los participantes se pudo identificar que los responsables de estrategias de D&I se enfrentan a factores estructurales de su entorno, que están más allá de su control y que dificultan la implementación de acciones. A nivel externo, se enfrentan a marcos normativos que regulan la contratación de población vulnerable. Por ejemplo, uno de los grupos a los que más se hizo referencia fueron los migrantes venezolanos, cuya legislación de regulación en Colombia se expidió de forma muy rápida, y dio lugar a distintas interpretaciones por parte de diferentes instituciones en la sociedad. Así, los participantes describían situaciones en las cuales los bancos tenían visiones distintas sobre lo que se necesitaba para el registro de una cuenta, o las cajas de compensación familiar agregaban obstáculos para la afiliación de los usuarios. Situaciones similares de confusión se presentaron con otro tipo de regulaciones, que en teoría, buscaban incentivar la contratación de grupos vulnerables.

También los equipos se enfrentan a barreras estructurales instaladas dentro de sus organizaciones. Uno de los ejemplos más comunes dentro de los relatos de los participantes se refiere a las implicaciones de contratar mujeres dentro de fábricas que fueron construidas hace varias décadas, y fueron diseñadas exclusivamente para hombres, por lo que no cuentan con baños o espacios de cambio de ropa para mujeres o salas de lactancia. Aunque este es uno de los ejemplos más emblemáticos, en la narrativa de los participantes se evidenció que la ejecución de ajustes razonables se enfrenta a una discusión sobre disponibilidad presupuestal y apertura al cambio dentro del liderazgo de la empresa. Este argumento se apoya en el siguiente comentario:

Entonces, muchas empresas, incluso hoy en día, siguen teniendo reparos frente a la contratación de personas con discapacidad debido a toda la carga legal que rodea ese tipo de contratación. No se trata solo de los aspectos legales; se trata de la protección y de la interpretación de esa protección. La pregunta es: ¿hasta dónde llega? ¿Cuáles son las implicaciones? Por eso, la motivación real detrás de asignarle el rol de introducir la cultura de diversidad e inclusión al Jefe de Relaciones Laborales —cuya responsabilidad principal es también garantizar el cumplimiento laboral legal— fue superar ese sesgo o esa preocupación, ese temor a contratar personas con discapacidad (Empresa Multilatina).

Barreras culturales

Los modelos culturales, valores, y creencias constituyen uno de los principales obstáculos para la implementación de estrategias de D&I. Durante los relatos, los participantes mencionaron con frecuencia el cuidado que debían tener para que los mensajes no se interpreten de una forma distinta a la deseada, o cómo debían cuidar la manera en que presentaban una estrategia para evitar resistencia por parte de los tomadores de decisión. En el fondo, estas situaciones se refieren a la disonancia que puede existir entre una cultura de diversidad e inclusión, y los valores con los que las personas han crecido, los mensajes de exclusión reforzados fuera del entorno laboral, así como las ideologías o referentes de pensamiento que los colaboradores puedan adoptar. Este argumento se apoya en el siguiente comentario:

Las empresas lo han tenido muy difícil... tenemos que reeducarnos en lo que nos enseñaron en casa. El tema de la equidad [de género], por ejemplo, es un asunto muy prominente en los países latinoamericanos. Recuerdo que los primeros en ser servidos eran el abuelo, el padre y luego los niños, y las últimas en sentarse eran las mujeres, si es que se les permitía sentarse (Empresa Multilatina).

Esta oposición se puede presentar en diferentes niveles y, por lo tanto, puede tener impactos distintos. Por ejemplo, en las empresas nacionales fue común que los participantes señalaran cómo la visión de sus juntas directivas podría determinar un alcance más limitado en las estrategias de inclusión, sin abordar temas sensibles, como la equidad de género o la diversidad sexual. En una escala de mandos medios, también los participantes manifestaron su preocupación alrededor de los sesgos de tomadores de decisión y su influencia en los procesos de reclutamiento.

Bareras conceptuales

La falta de conocimiento técnico sobre la D&I fue señalada como una barrera adicional para avanzar en la implementación de las estrategias. Por un lado, los términos diversidad e inclusión pueden ser difíciles de aterrizar en definiciones concretas- Por otro lado, cada una de las poblaciones vulnerables, jóvenes, mujeres, afrodescendientes, indígenas, entre otros, trae sus propias particularidades que en muchos casos son desconocidas para los equipos responsables, lo cual los deja sin herramientas que les permitan diseñar acciones efectivas. Desde una mirada organizacional, esta falta de conocimiento se puede complejizar cuando diferentes unidades inician acciones en D&I sin estar articuladas, o cuando las empresas tienen fusiones, y cada una llega con una perspectiva distinta sobre qué significa la D&I y cómo implementarla.

Discusión

El trabajo en D&I en las empresas en Colombia es muy incipiente. A pesar de que la encuesta inicial se envió a 67 empresas, únicamente 14 de ellas participaron en el estudio. La baja participación no resultó sorprendente, dado que, a partir de una búsqueda preliminar en sitios *Web* e informes corporativos, fue posible constatar que solo un número reducido de empresas tenía contenido sobre D&I. Los esfuerzos iniciales en materia de D&I se han concentrado en lo que las empresas de la industria de alimentos identifican como su principal desafío: lograr la equidad de género. Las barreras estructurales y culturales evidencian que las mujeres tienen menos oportunidades de ser contratadas. Varios participantes señalaron la falta de instalaciones adecuadas para incorporar a un número significativo de mujeres en sus operaciones de manufactura y, cuando logran acceder a un empleo, los estereotipos de género suelen operar en su contra. Asimismo, los sesgos en torno a las capacidades de las mujeres dificultan su desempeño en puestos donde se las percibe como poco aptas.

En las empresas participantes, las prácticas de D&I están mayoritariamente circunscritas al ámbito de los Recursos Humanos. En el diseño del estudio, se eligió la industria de alimentos por su potencial para desarrollar aplicaciones de D&I a lo largo de la cadena de valor, mediante la implementación de programas de diversidad en la cadena de proveedores o el desarrollo de redes de distribución inclusivas. Sin embargo, entre las empresas participantes, solo una empresa mencionó un ejemplo concreto de implementación de un programa de inclusión con enfoque de género a lo largo de la cadena de valor. Otras empresas indicaron contar con programas de diversidad en proveeduría, aunque estos no eran concebidos como iniciativas de D&I, sino como programas de abastecimiento sostenible en los que variables ambientales, como la conciencia sobre el cambio climático y las prácticas de agricultura sostenible resultaron ser las más relevantes.

Se identificaron razones tanto operativas como conceptuales que explican este enfoque. Las multinacionales realizan la mayor parte de sus compras fuera de Colombia, por lo tanto, a pesar de implementar programas de diversidad en proveeduría, las comparas se hacen en otras geografías. Por su lado, las multilatinas y las empresas nacionales conciben su proceso de abastecimiento como un factor material de las estrategias de sostenibilidad; por lo tanto, su

vínculo con el negocio central suele ser más relevante que su conexión con las iniciativas de D&I.

en cuanto al marco corporativo desde el cual se aborda el trabajo en D&I se evidenció que en la mayoría de las empresas, la D&I responde a criterios de cumplimiento en materia de derechos humanos y a esfuerzos de sostenibilidad, con énfasis en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los cuales promueven la equidad de género y la no discriminación en el lugar de trabajo. A partir de estos dos marcos de referencia, las empresas equiparan las prácticas de D&I con el trabajo de Recursos Humanos, sin extenderlas a otros eslabones de la cadena de valor. En cuanto a las redes de distribución inclusivas, estas parecen ser aún un concepto emergente que no ha llegado a permear el ámbito corporativo. Si bien, se encontraron referencias a programas de diversidad en proveeduría, bajo ese nombre u otros, en los sitios *Web* de multilatinas y multinacionales, no se identificó ninguna mención a redes de distribución inclusivas.

Implicaciones teóricas

De acuerdo con la categorización de prácticas de diversidad identificada en la literatura, las empresas participantes exhiben prácticas en las tres tipologías, no discriminación, recursos y rendición de cuentas, pero no logran implementar acciones que permitan escalar sus iniciativas (Leslie, 2019). La tabla 4 sintetiza las prácticas identificadas en el estudio para cada tipo de empresa (multinacionales, multilatinas y empresas nacionales), así como aquellas que no fueron observadas. En cuanto a las prácticas de recursos, ninguna de las empresas desarrolló programas de capacitación adicionales orientados a fortalecer nuevas competencias en poblaciones marginalizadas que les permitan adquirir conocimientos útiles para su desarrollo profesional. Un ejemplo sería establecer un proyecto para contratar personas con discapacidad e incorporar formación profesional que les facilite la transición de tareas operativas hacia funciones de mayor complejidad. Asimismo, ninguna de las empresas cuenta con programas de mentoría dentro de sus estrategias de D&I orientados a promover el desarrollo de carrera de sus empleados. Este resultado es crítico, ya que ambas prácticas contribuyen al crecimiento profesional de las poblaciones marginalizadas, avanzando desde el desmantelamiento de barreras de acceso hacia la apertura de caminos para el desarrollo profesional en niveles más avanzados.

En materia de rendición de cuentas, ninguno de los participantes mencionó la implementación de evaluaciones orientadas a medir el desempeño de los líderes de equipo en relación con el cumplimiento de los objetivos de diversidad de la organización. Solo en contados casos los responsables de D&I contaban con evaluaciones de desempeño que hicieran seguimiento a su propio trabajo. La ausencia de instrumentos corporativos de evaluación en D&I sugiere que este trabajo es responsabilidad de un solo equipo y una sola persona, en lugar de ser una actividad transversal, compartida por los gerentes de toda la organización, lo cual ralentiza el avance en D&I. Se observaron diferencias en el modo de abordar las prácticas de rendición de cuentas. Las multinacionales y las multilatinas presentaron características similares, aunque estas últimas carecían de grupos de afinidad, una práctica ampliamente extendida en empresas del norte global. En el otro extremo, las empresas nacionales, carecían de acciones clave que les permitirían materializar sus declaraciones de diversidad, como la contratación focalizada, los planes de diversidad y la designación de un referente responsable de supervisar el trabajo en D&I. Como señala Ahmed (2017), los profesionales de la diversidad se topan con un muro que puede ser inmaterial, reflejado en modelos culturales, pero también concreto, en tanto los espacios físicos solo acogen a ciertos grupos.

Tabla 4. Prácticas de D&I en Colombia

Tipo de práctica	Multinacionales	Multilatinas	Nacionales	No reportadas en ninguna categoría de empresa
Prácticas de no discriminación	Toma de decisiones basada en el mérito. Formación en diversidad.	Toma de decisiones basada en el mérito. Formación en diversidad.	Toma de decisiones basada en el mérito.	—
Prácticas de recursos	Contratación focalizada. Declaraciones de diversidad. Grupos de afinidad.	Contratación focalizada. Declaraciones de diversidad.	Declaraciones de diversidad.	Formación focalizada. Programas de mentoría en diversidad.
Prácticas de rendición de cuentas	Planes de diversidad. Cargos de diversidad. Sistemas de quejas.	Planes de diversidad. Cargos de diversidad. Sistemas de quejas.	Sistemas de quejas.	Evaluaciones de desempeño en D&I.

Fuente: elaboración propia a partir de datos recolectados y la categorización de prácticas de D&I de Leslie (2019).

A nivel teórico, se identificaron prácticas adicionales que pueden enriquecer la categorización de Leslie (2019). Dentro de las prácticas de recursos, están aquellas orientadas a brindar apoyo adicional a las poblaciones vulnerables, los ajustes razonables y las actividades de sensibilización, pueden contribuir al avance de los objetivos de D&I. En el modelo de Leslie (2019), la contratación focalizada busca ampliar el acceso de las poblaciones marginalizadas al empleo, pero se requieren prácticas adicionales para describir cómo se concreta dicho acceso. En las empresas participantes, la adaptación de procesos para los colaboradores resultó indispensable para garantizar su inclusión; por ejemplo, modificar las evaluaciones de selección, instalar brazos mecánicos, o adaptar los procesos de entrevista. Estos cambios se produjeron tanto en la etapa de ingreso, durante el proceso de reclutamiento, como en la fase de integración plena de los nuevos empleados a la organización.

Las actividades de sensibilización constituyeron otro mecanismo mediante el cual las empresas visibilizan ante todos sus empleados la importancia del trabajo en D&I. actividades tales como: la conmemoración de fechas significativas, el mes del orgullo LGBT, el día de la discapacidad, el día de la mujer, entre otra; fueron una vía para iniciar conversaciones en torno a la D&I. En el ámbito de las prácticas de rendición de cuentas, orientadas a incorporar el trabajo de D&I en los procesos organizacionales mediante la medición y el fortalecimiento de la responsabilidad, se encontró que la construcción de redes de apoyo fue una actividad clave. La categorización de Leslie (2019) incluye las evaluaciones de desempeño en D&I, pero antes de que el rendimiento de los líderes de equipo sea evaluado con base en métricas de D&I, es necesario incrementar la sensibilización frente a los temas de D&I. Entre las empresas participantes, los responsables de D&I destacaron la importancia de dialogar con gerentes de distintos departamentos y de cocrear proyectos mancomunados, dado que estos poseen una perspectiva interna, de la cual carecen los equipos de D&I.

Limitaciones

Una de las principales limitaciones de este estudio es que no fue posible ofrecer perspectivas sobre la eficacia de las prácticas de D&I en la industria alimentaria. Por diseño metodológico, se optó deliberadamente por centrarse en la perspectiva de los profesionales y no se indagó sobre si las empresas lograron los resultados esperados mediante conversaciones con los empleados. En algunos casos, los participantes mencionaron cambios en la percepción de los

empleados durante evaluaciones externas, que les permitieron conocer cómo estos se aproximaban a los temas de D&I.

Al respecto, se proponen dos vías para que los investigadores aborden estas limitaciones en futuras investigaciones. Para un estudio cualitativo, los investigadores podrían necesitar concentrarse en una sola empresa o desarrollar un conjunto específico de criterios que les permita identificar a sus sujetos de estudio. Esto se debe a que las prácticas de D&I pueden dirigirse a la población en general (la comunicación), o a un grupo específico (contratación de personas con discapacidad). Para evaluar si las prácticas de D&I están alcanzando sus objetivos, los investigadores podrían necesitar enfocarse en un solo tipo de práctica. Otra aproximación podría consistir en analizar datos provenientes de encuestas relacionadas con métricas de D&I. Por ejemplo, dado que las empresas miden el clima laboral, los investigadores podrían establecer una línea de tiempo y examinar si se producen cambios a lo largo del tiempo.

Conclusiones

En este artículo se examinaron los factores habilitadores y desafíos para implementar estrategias de D&I en la industria de alimentos en Colombia. A partir del relato de los participantes, se propone un marco que engloba seis factores habilitadores y las prácticas asociadas a ellos, describiendo la ruta que siguen las empresas para implementar una estrategia de D&I en sus organizaciones. Con base en investigaciones previas, este estudio profundiza en los desafíos que enfrentan los profesionales al adoptar un enfoque de D&I como parte de su trabajo, y evidencia que, a pesar de los esfuerzos por institucionalizar la D&I, existen factores con mayor poder de influencia que se interponen en el camino.

Esta investigación contribuye a la literatura sobre D&I en distintos niveles. Por un lado, aporta evidencia empírica a los llamados de investigadores anteriores que señalan la importancia de examinar el rol de los gerentes de Recursos Humanos y los profesionales de la diversidad, la institucionalización del trabajo en D&I, y los modelos para implementar prácticas de D&I. Desde el punto de vista metodológico, se suma a los escasos estudios realizados con un enfoque cualitativo y en el contexto en que las prácticas de D&I se implementan, a diferencia de los estudios conducidos en laboratorio con individuos que no tienen vinculación con la D&I. Adicionalmente, el estudio presenta evidencia sobre cómo se implementan las prácticas de D&I en un contexto no estadounidense, lo cual ha sido señalado como una de las principales debilidades del campo.

Como estudio empírico sobre prácticas de D&I en Colombia, esta investigación abre diversas líneas de investigación futura. Por ejemplo, uno de los participantes señaló que la implementación de prácticas de D&I en distintos espacios corporativos, la oficina frente a la planta de producción requería enfoques diferenciados. ¿Cómo pueden los profesionales reconocer las distintas normas sociales que median las interacciones en cada espacio y, a partir de ello, adoptar prácticas de D&I que interpelen directamente a quienes serán impactados? Analizar cómo los individuos en esos espacios perciben la diversidad enriquecería la corriente de investigación que examina cómo las percepciones sobre la diversidad varían entre grupos.

Referencias

- Aequales. (2023). *Ranking PAR*. <https://form.aequales.com/es> ARN. (2024). ARN en Cifras. Colombia: ARN. -
 Ahmed, S. (2017). *Living a Feminist Life*. US. Duke University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctv11g9836.9>

- Blackwell, A. G., Kramer, M., Vaidyanathan, L., Iyer, L., & Kirschenbaum, J. (2017). *The Competitive Advantage of Racial Equity*. www.fsg.org
- Blount, I. Y. (2021). How Do Large Purchasing Organizations Treat Their Diverse Suppliers? Minority Business Enterprise CEOs' Perception of Corporate Commitment to Supplier Diversity. *Business and Society*, 60(7), 1708–1737. <https://doi.org/10.1177/0007650320936974>
- Campbell, S. (2013). *The Good, the Bad, and the Data: Shane the Lone Ethnographer's Basic Guide to Qualitative Data Analysis*. US: Left Coast Press
- DiTomaso, N., Post, C., & Parks-Yancy, R. (2007). Workforce diversity and inequality: Power, status, and numbers. In *Annual Review of Sociology*, 33, 473–501. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.33.040406.131805>
- Dixon-Fyle, S., Hunt, V., Dolan, K., & Prince, S. (2020). *Diversity wins: How inclusion matters*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>
- Derven, M. (2014). Diversity and inclusion by design: Best practices from six global companies. *Industrial and Commercial Training*, 46(2), 84–91. <https://doi.org/10.1108/ICT-09-2013-0063>
- Equipares. (2023). Sobre Equipares. <https://www.equipares.org/quienes-somos/>
- Ferdman, B. M., & Deane, B. R. (2014). *Diversity at work: The practice of inclusion*. US: Jossey-Bass/Wiley.
- Gould, R., Harris, S. P., Mullin, C., & Jones, R. (2019). Disability, diversity, and corporate social responsibility: Learning from recognized leaders in inclusion. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 52(1), 29–42. <https://doi.org/10.3233/jvr-191058>
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety or disparity in Organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1199–1228. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.26586096>
- Jonsen, K., Point, S., Kelan, E. K., & Griebble, A. (2021). Diversity and inclusion branding: a five-country comparison of corporate websites. *International Journal of Human Resource Management*, 32(3), 616–649. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1496125>
- Jonsen, K., Maznevski, M. L., & Schneider, S. C. (2011). Diversity and its not so diverse literature: An international perspective. *International Journal of Cross Cultural Management*, 11(1), 35–62. <https://doi.org/10.1177/1470595811398798>
- Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies. *American Sociological Review*, 71(4), 589–617. <https://doi.org/10.1177/000312240607100404>
- Kluch, Y., Wright-Mair, R., Swim, N., & Turick, R. (2023). “It’s Like Being on an Island by Yourself”: Diversity, Equity, and Inclusion Administrators’ Perceptions of Barriers to Diversity, Equity, and Inclusion Work in Intercollegiate Athletics. *Journal of Sport Management*, 37(1), 1-14. <https://doi.org/10.1123/jsm.2021-0250>
- Leslie, L. M. (2019). Diversity initiative effectiveness: A typological theory of unintended consequences. *Academy of Management Review*, 44(3), 538–563. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0087>
- Linneberg, M. S., & Korsgaard, S. (2019). Coding qualitative data: A synthesis guiding the novice. *Qualitative Research Journal*, 19(3), 259–270. <https://doi.org/10.1108/QRJ-12-2018-0012>
- Mor Barak, M. (2022). *Managing Diversity, toward a globally inclusive workplace (5th edition)*. US: Sage.
- Mor-Barak, M. E. (2019). Erecting Walls Versus Tearing Them Down: Inclusion and the (False) Paradox of Diversity in Times of Economic Upheaval. *European Management Review*, 16(4), 937–955. <https://doi.org/10.1111/emre.12302>

- Mundy, T., & Seuffert, N. (2020). Are we there yet? Best practices for diversity and inclusion in Australia. *International Journal of the Legal Profession*, 27(1), 81–111. <https://doi.org/10.1080/09695958.2019.1676754>
- Nkomo, S. M., Bell, M. P., Roberts, L. M., Joshi, A., & Thatcher, S. M. B. (2019). Diversity at a critical juncture: New theories for a complex phenomenon. *Academy of Management Review*, 44(3), 498–517. <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0103>
- Ozbilgin, M., Tatli, A., & Jonsen, K. (2015). Global Diversity Management: an evidence-based approach. In *Global Diversity Management: an evidence-based approach* (Second Edition). UK: Bloomsbury Publishing PLC.
- Portocarrero, S., & Carter, J. T. (2022). Diversity initiatives in the US workplace: A brief history, their intended and unintended consequences. *Sociology Compass*, 16(7), e13001. <https://doi.org/10.1111/soc4.13001>
- Saldana, J. (2011). *Fundamentals of Qualitative Research*. Ok: Oxford University Press.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
- Tang, N., Jiang, Y., Chen, C., Zhou, Z., Chen, C. C., & Yu, Z. (2015). Inclusion and inclusion management in the Chinese context: an exploratory study. *International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 856–874. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.985326>
- Trujillo, D., & Puerto, A. (2021). Scaling up Inclusive Distribution Networks (IDNs) Inertias against sustainability. In X. Rueda Fajardo, G. Arnold, J. Muthuri, & S. Gold (Eds.), *Base of the Pyramid Markets in Latin America: Innovation and Challenges to Sustainability (1st ed.)*. England: Routledge. <https://doi.org/https://doi-org.proxy2.cl.msu.edu/10.4324/9780429424168>
- Yadav, S., & Lenka, U. (2020). Diversity management: a systematic review. *Equality, Diversity and Inclusion*, 39(8), 901–929. <https://doi.org/10.1108/EDI-07-2019-0197>
- Yang, Y., & Konrad, A. M. (2011). Understanding diversity management practices: Implications of institutional theory and resource-based theory. *Group and Organization Management*, 36(1), 6–38. <https://doi.org/10.1177/1059601110390997>
- Wang, M., & Fang, Y. (2020). Age Diversity in the Workplace: Facilitating Opportunities With Organizational Practices. *Public Policy & Aging Report*, 30(3), 119–123. <https://doi.org/10.1093/ppar/praa015>