



Organización  
Internacional  
del Trabajo



▶ Transformar las  
empresas mediante  
la diversidad y  
la inclusión



- ▶ **Transformar las empresas mediante la diversidad y la inclusión**

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2021  
Primera edición, 2021

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del Protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a [rights@ilo.org](mailto:rights@ilo.org), solicitudes que serán bien acogidas.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que se les hayan expedido con ese fin. En [www.ifrro.org](http://www.ifrro.org) puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

---

Transformar las empresas mediante la diversidad y la inclusión  
Oficina Internacional del Trabajo – Ginebra: OIT, 2022.

ISBN 978-92-2-036737-7 (web PDF)

También disponible en inglés: *Transforming enterprises through diversity and inclusion*, ISBN 978-92-2-036737-7 (web PDF); y en francés: *Transformer les entreprises par la diversité et l'inclusion*, ISBN 978-92-2-036738-4 (PDF web);

---

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmadas incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a empresas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen empresas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Para más información sobre las publicaciones y los productos digitales de la OIT, visite nuestro sitio web: [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns).

## ► Prefacio

---

Desde hace más de 100 años, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha promovido el trabajo decente y productivo para mujeres y hombres en condiciones de libertad, dignidad, seguridad económica e igualdad de oportunidades. La OIT se esfuerza por promover lugares de trabajo más inclusivos y hacer frente a la discriminación por todo motivo, en particular por género, origen étnico, raza, condición de indígena, discapacidad, situación de VIH, orientación sexual e identidad de género, garantizando la igualdad de oportunidades y de trato en el trabajo. La labor de la OIT en este ámbito contribuye a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y al compromiso de no dejar a nadie atrás. Mediante el establecimiento de normas laborales internacionales y la prestación de orientación técnica y desarrollo de capacidades a los mandantes, la OIT ha contribuido al desarrollo y la aplicación de legislación, políticas y buenas prácticas empresariales inclusivas y al avance de la igualdad y la no discriminación en el lugar de trabajo.

Aunque todas las personas tienen derecho a la igualdad de trato y de oportunidades en el trabajo, independientemente de otros atributos que no sean su capacidad para realizarlo, la realidad actual es dispar. Las culturas organizativas inclusivas en las que todas las personas pueden prosperar y dar rienda suelta a su talento en igualdad de condiciones siguen enfrentándose a obstáculos importantes. Las prácticas discriminatorias siguen sofocando los lugares de trabajo, frenando la productividad y el talento y erosionando la cohesión, lo que a su vez dificulta la competitividad y el crecimiento. La persistencia de discriminación y estigmatización a diversos niveles repercute aún más en las oportunidades de las personas, en su contribución al trabajo y en sus ingresos, lo que socava su bienestar. A menudo, la discriminación en el lugar de trabajo, los prejuicios y el abuso de las relaciones de poder son un reflejo de las creencias y los valores de la sociedad, lo que puede ser un obstáculo para el logro de la igualdad, la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo, a menos que exista liderazgo y rendición de cuentas en todos los niveles.

El costo de la exclusión y los beneficios de la inclusión se han demostrado una y otra vez. La

OIT, mediante su investigación global sobre la mujer en la gestión empresarial, ha examinado el argumento empresarial de la participación de las mujeres en puestos de toma de decisiones en 2015 y 2019. Muchas otras organizaciones de renombre han medido y cuantificado los beneficios de contar con equipos diversos. El impacto positivo de la igualdad de trato y oportunidades y la diversidad en todos los niveles y en todas sus formas ya no está en duda, y las empresas han respondido haciendo mucho más que nunca para promover la diversidad en sus filas. Sin embargo, la promoción de la diversidad por sí sola no aporta beneficios en términos de mayor productividad, aumento de la innovación y la creatividad y una mejor toma de decisiones. La diversidad tiene que ir firmemente unida a la inclusión. Los empleados deben sentir que son valorados, respetados, tratados de manera justa y empoderados mediante prácticas empresariales inclusivas, una cultura organizativa inclusiva y un liderazgo inclusivo. La inclusión es lo que impulsa la igualdad de resultados para personas de todos los orígenes en el trabajo.

En este informe, la OIT explora la complejidad de la igualdad, la diversidad y la inclusión aprovechando la experiencia de miembros del personal, gerentes y altos ejecutivos de todo el mundo. La Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP) y el Servicio de Género, Igualdad, Diversidad e Inclusión (GEDI) de la Oficina Internacional del Trabajo se asociaron con organizaciones empresariales y de empleadores y redes de diversidad, incluida la Red Mundial de Empresas y Discapacidad de la OIT, para reunir datos exhaustivos sobre las experiencias de los empleados en relación con las prácticas y experiencias de la diversidad y la inclusión a nivel de las empresas.

Este informe se elaboró durante la pandemia de la enfermedad del coronavirus (COVID-19), que puso de manifiesto y agudizó las desigualdades existentes en nuestras economías y sociedades. Aunque es posible que los esfuerzos en materia de igualdad, diversidad e inclusión hayan perdido prioridad durante estos tiempos de enormes perturbaciones y desafíos existenciales, siguen formando parte de la agenda empresarial. Han ocupado un lugar central en los debates sobre

políticas y están integrados en la narrativa de “reconstruir mejor” después de la recuperación.

Mientras países de todo el mundo siguen lidiando con la pandemia de COVID-19 por tercer año consecutivo, esperamos que este informe contribuya a los esfuerzos de recuperación inclusivos y resilientes liderados por los responsables de la formulación de políticas, las instituciones del mercado laboral, las empresas y los trabajadores, el mundo académico, las organizaciones internacionales y otros actores. Tal y como se pide en el Llamamiento Mundial a la Acción de la OIT para una recuperación de la crisis centrada en el ser humano, inclusiva, sostenible y resiliente,

es esencial que los sectores público y privado pongan en práctica una agenda transformadora en favor de la igualdad, la diversidad y la inclusión, dirigida a eliminar la violencia y el acoso en el mundo laboral y la discriminación cualquiera sea el motivo.

Un lugar de trabajo igualitario, diverso e inclusivo es un impulsor fundamental de la resiliencia. Con las pruebas empíricas que se presentan en este informe, estamos preparados para apoyar a los mandantes en sus acciones y esfuerzos para afrontar el reto de lograr un cambio transformador y maximizar el potencial humano, la productividad y el bienestar.



**Deborah France-Massin**

Directora

Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT (ACT/EMP)



**Manuela Tomei**

Directora

Departamento de Condiciones de Trabajo e Igualdad de la OIT (WORKQUALITY)

## ► Índice

Prefacio	5
Agradecimientos	12
Abreviaturas y acrónimos	13
<b>Resumen ejecutivo</b>	<b>15</b>
<b>1. Introducción</b>	<b>20</b>
Introducción	21
Alcance de la encuesta de la OIT sobre diversidad e inclusión	23
Creación de nuevos conocimientos sobre D&I	25
Estructura del informe	27
El desarrollo de la D&I en las empresas a nivel mundial	28
El papel crucial de la D&I en el desempeño de la fuerza de trabajo, las empresas, las economías y las sociedades a nivel mundial	30
Enfoques empresariales de buenas prácticas en materia de D&I	31
La importancia de tener en cuenta los contextos nacionales y mundiales en el desarrollo de la D&I	32
Enfoque de la D&I como un problema “perverso”	34
<b>2. Comprender y medir la inclusión</b>	<b>36</b>
Introducción	38
La complejidad de la inclusión	38
La experiencia de la inclusión en el lugar de trabajo a nivel mundial	42
Impacto de las características personales del empleado y su nivel en la jerarquía de la empresa sobre la inclusión	46
El impacto de los diferentes entornos empresariales en la experiencia de la inclusión en el trabajo	51
Conclusiones e implicaciones para la acción	53
<b>3. Crear inclusión</b>	<b>54</b>
Introducción	56
Adopción de un enfoque estratégico y de cambio de cultura en materia de D&I	56
Desarrollar la diversidad en los niveles de alta dirección	61
Crear un enfoque de liderazgo compartido en materia de D&I	64
Integrar la D&I en todos los aspectos del ciclo de vida de los empleados y de la actividad de la organización	66
Acciones prioritarias necesarias para promover la D&I en las empresas	68
Conclusiones e implicaciones para las acciones	70

<b>4. Impulsar la acción en materia de D&amp;I en las empresas</b>	<b>72</b>
Introducción	74
El argumento empresarial que impulsa las acciones para promover la D&I	74
Leyes, programas y culturas nacionales que impulsan acciones para promover la D&I	78
Cambios y acontecimientos mundiales que impulsan acciones para promover la D&I	83
Diferentes factores de influencia que impulsan diferentes acciones de D&I	86
Conclusiones e implicaciones para la acción	87
<b>5. Liberar el potencial de la D&amp;I</b>	<b>88</b>
Introducción	89
Conclusiones y el camino por seguir	90
<b>Bibliografía</b>	<b>95</b>
<b>Apéndice I. Metodología</b>	<b>102</b>
<b>Apéndice II. Cuestionario de la encuesta</b>	<b>105</b>
<b>Apéndice III. Características de los encuestados y gráficos complementarios</b>	<b>113</b>
<b>Apéndice IV. Glosario y recursos de la OIT</b>	<b>129</b>

## ► Lista de gráficos

---

Gráfico 1. Porcentaje de encuestados de la encuesta de la OIT sobre D&I, por región	26
Gráfico 2. Los tres niveles de madurez en los enfoques empresariales de D&I	32
Gráfico 3. Un marco para medir la inclusión	41
Gráfico 4. “¿Se siente incluido en el trabajo?”, todos los resultados	42
Gráfico 5. “¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la cultura organizativa y el entorno laboral de su lugar de trabajo?”, todos los resultados	43
Gráfico 6. “¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre cómo se gestionan las oportunidades de desarrollo profesional en su lugar de trabajo?”, todos los resultados	44
Gráfico 7. “¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre cómo apoya su empresa su desempeño en el trabajo?”, todos los resultados	44
Gráfico 8. “Califique su nivel general de experiencia de los siguientes factores cuando está en el trabajo”, todos los resultados	45
Gráfico 9. “Indique su nivel general de experiencia de los siguientes factores cuando está en el trabajo” (encuestados que declararon niveles altos y muy altos), todos los resultados y resultados por discapacidad	47
Gráfico 10. Experiencia de la inclusión según el nivel del encuestado en la jerarquía de la empresa	49
Gráfico 11. Experiencia de inclusión, por grupo de ingresos del país	52
Gráfico 12. Experiencia de inclusión, por región	52
Gráfico 13. “¿Existe algo de los siguientes para apoyar la D&I en su empresa?”, todos los resultados y resultados por escala de operación	58
Gráfico 14. “¿Existe algo de lo siguiente para apoyar la D&I en su empresa?”, resultados por región	59
Gráfico 15. “¿En qué medida están representados los siguientes grupos en los puestos de alta dirección de su empresa?”, todos los resultados	62
Gráfico 16. “¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre el liderazgo de D&I en su empresa?” (encuestados que están muy de acuerdo y de acuerdo), resultados por región	65
Gráfico 17. “¿Tiene su empresa una política declarada de D&I?”	67
Gráfico 18. “Elija las tres principales acciones según el impacto positivo que considera que tendrían para aumentar la D&I en su organización”, todos los resultados	69
Gráfico 19. “Según su experiencia, ¿cuáles de los siguientes impulsores de las acciones en materia de D&I tienen mayor impacto en su empresa? (tres principales impulsores)”, resultados por región	77
Gráfico 20. “¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con que las leyes nacionales, las políticas legales o los programas nacionales/regionales y la cultura del país donde trabaja apoyan la inclusión de los siguientes grupos de personas en el empleo?”, todos los resultados	82

Gráfico 21. "Indique en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con la siguiente afirmación sobre el impacto de la pandemia de COVID-19 en la D&I en su empresa durante el último año: La mayor toma de conciencia sobre las desigualdades en la sociedad, provocada en parte por la pandemia en el último año, ha contribuido a que mi empresa preste más atención y tome más medidas en materia de D&I", todos los encuestados y resultados por región	84
Gráfico 22 "Indique en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con la siguiente afirmación sobre el impacto de la pandemia de COVID-19 en la D&I en su empresa durante el último año: Mi experiencia de vivir la pandemia durante el último año ha aumentado las expectativas que tengo de que mi empresa valore y promueva la D&I", todos los resultados	85
Gráfico 23. Los cuatro principios para lograr un cambio transformador en materia de D&I	90
Gráfico A1. Muestra de la encuesta por regiones	113
Gráfico A2. Tamaño de la empresa	117
Gráfico A3. Sector económico	117
Gráfico A4. Puesto de los encuestados	118
Gráfico A5. Edad de los encuestados	118
Gráfico A6. Género de los encuestados	119
Gráfico A7. "¿Se siente incluido en el trabajo?"	122
Gráfico A8. "¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre cómo apoya su empresa su buen desempeño en el trabajo?" (encuestados que están de acuerdo o muy de acuerdo)	123
Gráfico A9. "Califique el nivel general que experimenta de los siguientes factores cuando está en el trabajo" (encuestados que informan de experiencias altas o muy altas)	124
Gráfico A10 "¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre cómo se gestionan las oportunidades de desarrollo profesional en su lugar de trabajo?" (encuestados que están de acuerdo o muy de acuerdo)	125
Gráfico A11. "¿Existe alguna de las siguientes medidas para apoyar la D&I en su empresa?", todos los resultados y resultados por tamaño de empresa	126
Gráfico A12. "¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre el liderazgo de D&I en su empresa?" (encuestados que están muy de acuerdo y de acuerdo)	127
Gráfico A13 "Según su experiencia, ¿cuáles de los siguientes impulsores de la acción en materia de D&I tienen mayor impacto en su empresa?" (tres principales impulsores), todos los resultados y resultados por tamaño de empresa	128
Gráfico A14. "Indique en qué medida está de acuerdo / en desacuerdo con la siguiente afirmación sobre el impacto de la pandemia de COVID-19 en la D&I en su empresa durante el último año: Mi experiencia de vivir la pandemia durante el último año ha aumentado las expectativas que tengo de que mi empresa valore y promueva la D&I", todos los resultados y resultados por región	128

## ► Lista de Cuadros

---

Cuadro 1. Nivel jerárquico de los encuestados por características personales	48
Cuadro 2. Ejemplos de cuotas/objetivos nacionales en el lugar de trabajo aplicados en materia de género y discapacidad en los países de la Unión Europea incluidos en esta investigación	80
Cuadro A1. Muestra de la encuesta en África	114
Cuadro A2 Muestra de la encuesta en América	114
Cuadro A3. Muestra de la encuesta en los Estados Árabes	115
Cuadro A4. Muestra de la encuesta en Asia y el Pacífico	115
Cuadro A5. Muestra de la encuesta en Europa y Asia Central	116
Cuadro A6. Muestra de la encuesta por grupo de renta	116
Cuadro A7. Género por puesto de los encuestados	120
Cuadro A8. Orientación sexual por puesto de los encuestados	120
Cuadro A9. Encuestados con discapacidad por puesto	120
Cuadro A10. Encuestados de grupos étnicos, raciales y/o religiosos minorizados por puesto	121
Cuadro A11. Encuestados que viven con VIH por puesto	121

## ► Lista de Recuadros

---

Recuadro 1. ¿Qué significan igualdad, diversidad e inclusión?	28
Recuadro 2. El director ejecutivo de Herbert Smith Freehills habla de los beneficios personales y empresariales de la inclusión	39
Recuadro 3. Las ventajas de la inclusión plena para la empresa	40
Recuadro 4. Adopción de un enfoque de cambio de cultura en materia de D&I	57
Recuadro 5. Liderar el cambio en materia de D&I	61
Recuadro 6. Integrar la D&I en el ciclo de vida de los empleados	66
Recuadro 7. Los puntos ciegos en los niveles ejecutivos superiores constituyen un obstáculo para el incremento de la D&I en el lugar de trabajo	70
Recuadro 8. La D&I está relacionada con un mayor desempeño financiero e innovación	75
Recuadro 9. La D&I influye en las decisiones de inversión	76
Recuadro 10. La lentitud del cambio en materia de D&I en el lugar de trabajo para las mujeres, las personas con discapacidad, las personas LGBTQI+ o las personas de origen étnico/racial minorizado	76
Recuadro 11. Ejemplos resumidos de leyes y programas contra la discriminación en el lugar de trabajo	79
Recuadro 12. Respuestas de las empresas en países sin leyes de apoyo a las personas LGBTQI+	79
Recuadro 13. Política de contratación pública de Canadá que promueve la D&I en empresas proveedoras	81

## ► Agradecimientos

---

Este informe es el resultado de una amplia colaboración entre la Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP) y el Servicio de Género, Igualdad, Diversidad e Inclusión (GEDI) de la Oficina Internacional del Trabajo. El equipo central de investigación, formado por Henrik Moller de ACT/EMP e Ilka Schoellmann y Esteban Tromel de GEDI, fue dirigido por Jae-Hee Chang de ACT/EMP. El equipo principal conceptualizó, desarrolló y guio la elaboración del informe.

Gillian Shapiro, experta mundial en diversidad e inclusión que ha trabajado con varias organizaciones globales para mejorar su desempeño empresarial mediante un aumento de la diversidad e inclusión (D&I) de los empleados, fue la autora del informe. También elaboró el cuestionario de la encuesta, coanalizó los resultados y realizó una amplia revisión de la literatura sobre las prácticas de D&I en las empresas. Linda Vega Orozco, economista, contribuyó al desarrollo del informe, incluidos el análisis y la visualización de los datos, y extrajo conclusiones cruciales a partir de la recopilación de datos primarios.

Agradecemos también a PricewaterhouseCoopers (PwC). PwC se encargó de difundir la encuesta empresarial sobre D&I utilizando sus redes locales y otros canales para llegar a los mercados deseados, repartidos en cinco regiones. El equipo de PwC estuvo integrado por Johannes Smits, David Szollosi, Hamdiyatu Awudu y Hitomi Fujino.

El informe fue revisado por numerosos colegas de la sede principal de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y de las oficinas locales. Agradecemos al equipo de especialistas de ACT/EMP, entre los que se encuentran Wade Bromley, Maria Victoria Giulietti, Julie Kazagui, Ravindra Peiris, Gary Rynhart y Andrés Yurén, quienes participaron en todo el desarrollo del informe y alentaron a las organizaciones empresariales y de empleadores (OE) a participar en la encuesta. En el GEDI, agradecemos a Syed Mohammad Afsar, Olga Gómez, Martin Oelz, Emanuela Pozzan y Dirkje Schaaf por sus minuciosos comentarios al informe, así como a Chidi King, jefa del GEDI, por su orientación y apoyo. Por último, Lisa Wong, del Servicio de Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo de la Oficina Internacional del Trabajo, también proporcionó orientación técnica e hizo una revisión de pares del informe.

Este informe no podría haberse elaborado sin el apoyo de las OE de África, los Estados Árabes, Asia y el Pacífico, Europa y Asia Central, y América Latina y el Caribe. Las OE nacionales difundieron la encuesta empresarial entre sus miembros, lo que permitió reunir una rica base de datos para el informe sobre la experiencia a nivel de las empresas en materia de D&I. Además, las redes locales de la Red Mundial de Empresas y Discapacidad de la OIT contribuyeron a la recopilación de datos.

## ► Abreviaturas y acrónimos

<b>ASG</b>	ambiental, social y gobernanza ( <i>environmental, social and governance</i> )
<b>CEO</b>	director ejecutivo ( <i>chief executive officer</i> )
<b>D&amp;I</b>	diversidad e inclusión
<b>ISO</b>	Organización Internacional para la Normalización (International Standards Organization)
<b>LGBTQI+</b>	lesbiana, gay, bisexual, transgénero (persona cuya identidad de género difiere del sexo que se le asignó al nacer), cuestionándose (persona que está explorando su identidad), intersexual (persona que nació con características sexuales que no se ajustan a las nociones binarias típicas de los cuerpos masculinos o femeninos), + (abarca otras identidades sexuales y de género).
<b>OCDE</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
<b>ODS</b>	Objetivo de Desarrollo Sostenible
<b>OIT</b>	Organización Internacional del Trabajo
<b>ONU</b>	Organización de las Naciones Unidas
<b>PIB</b>	producto interno bruto
<b>PwC</b>	PricewaterhouseCoopers
<b>PYME</b>	pequeña y mediana empresa



# Resumen ejecutivo

---

Este informe presenta las conclusiones de uno de los estudios más completos sobre igualdad, diversidad e inclusión, realizado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) durante un periodo marcado por enormes perturbaciones, ya que el impacto de la pandemia de la enfermedad del coronavirus (COVID-19) se hizo sentir en todo el mundo. El informe aporta nuevos conocimientos y perspectivas para apoyar mejor a las empresas en la creación de un cambio potente e integral que permita eliminar todas las formas de discriminación en el lugar de trabajo y promover la igualdad, la diversidad y la inclusión. Se basa en la gran cantidad de investigaciones ya existentes que muestran el papel fundamental de la diversidad e inclusión (D&I) en el alto desempeño de la fuerza de trabajo, las empresas, las economías y las sociedades a nivel mundial.

## Nuevas perspectivas sobre D&I

Este informe se centra en el enfoque y el grado en el que las empresas están tomando medidas para promover la D&I con el fin de lograr la igualdad para todos los empleados y obtener beneficios empresariales a partir de las diferencias y similitudes de los individuos. Los estudios anteriores sobre D&I han incluido principalmente a grandes empresas, a menudo compañías multinacionales en economías occidentales y de renta alta, y se han centrado en el género y en la perspectiva desde el nivel de los ejecutivos. Este estudio presenta una imagen de la D&I en las empresas a través de los ojos de la fuerza de trabajo, que incluye las perspectivas del personal, los gerentes y los altos ejecutivos en grupos con características personales diversas, entre ellas edad, discapacidad, origen étnico, raza, religión, género, orientación sexual e identidad de género, y personas que viven con VIH, y se centra en empresas de economías de renta media-baja y media-alta.

Muchas empresas carecen de diversidad entre los distintos niveles jerárquicos de la organización, por lo que buscamos activamente una mezcla variada de encuestados en cada nivel jerárquico. En general, los encuestados incluyen hombres (57 por ciento), mujeres (43 por ciento), personas que se identifican como lesbianas,

gays, bisexuales, transexuales, queer/cuestionadoras, intersexuales u otras (LGBTQI+) (17 por ciento), personas que pertenecen a grupos étnicos/raciales/religiosos minoritarios (26 por ciento), personas con discapacidad (9 por ciento) y personas que viven con VIH (3 por ciento). El 20 por ciento de los encuestados tiene más de 45 años; el 30 por ciento, entre 35 y 44 años, y el 50 por ciento, entre 18 y 34 años. Más de la mitad de los encuestados (58 por ciento) trabajan en pequeñas y medianas empresas (PYME) y el 73 por ciento lo hacen en empresas nacionales.

Este estudio se basa en los resultados de la encuesta mundial sobre D&I realizada entre julio y septiembre de 2021 a 12 087 empleados en 75 países que abarcan empresas de diferentes sectores y tamaños en cinco regiones, así como en una revisión exhaustiva de los estudios y la literatura existentes sobre D&I en el lugar de trabajo. En comparación con el conjunto de conocimientos y buenas prácticas ya existentes sobre D&I, analizamos los enfoques y las experiencias de D&I principalmente en países de renta media-baja y media-alta. Al examinar todas las ideas nuevas y existentes sobre D&I, reflexionamos sobre lo que se necesita en este ámbito para lograr un beneficio aún mayor para los empleados y los empleadores en el futuro.

## Superar el tema de la inclusión como un privilegio de los empleados de mayor nivel es fundamental para aprovechar plenamente los beneficios que esta ofrece a las empresas

Las nuevas perspectivas brindan la oportunidad de reflexionar, aprender y forjar nuevos caminos. En contraste con algunas de las investigaciones ya existentes, este estudio muestra que el nivel de un empleado en la jerarquía de la empresa es un factor diferenciador mayor en la experiencia de la inclusión en el trabajo que la trayectoria o las características personales de los empleados. La inclusión plena y sus beneficios para la empresa, como el aumento de la productividad, el compromiso, la innovación y el bienestar, se dan predominantemente en los empleados de mayor nivel.

Aunque la población de nuestra encuesta incluyó una proporción más o menos equilibrada de personas de diversos orígenes en los niveles de personal, gerencial y de alta dirección, la mayoría de los lugares de trabajo a nivel mundial siguen teniendo el reto de desarrollar la diversidad en los niveles medios y altos. Si la inclusión sigue siendo un privilegio que solo experimentan los niveles superiores, las empresas corren el riesgo de perder los considerables beneficios que podrían obtener si esta fuera experimentada por la fuerza de trabajo en todos los niveles, independientemente de sus características personales.

### **Medir la inclusión es fundamental para avanzar en materia de D&I, pero solo un tercio de las empresas lo hace actualmente**

Si bien una empresa puede tener éxito en atraer y contratar a una mezcla diversa de empleados, la inclusión es un elemento fundamental que influye en la medida en que los empleados de grupos minoritarios son retenidos y tienen la capacidad de prosperar y contribuir plenamente en el trabajo en un entorno libre de discriminación. Se alcanza la inclusión cuando los individuos experimentan un equilibrio entre el sentido de pertenencia (desarrollar y mantener un fuerte sentimiento de aceptación, y conexiones y relaciones estables con los demás) y la individuación (ser visto, comprendido y valorado como individuo, sin tener que ocultar o adaptar aspectos de uno mismo para poder encajar).

Numerosos estudios han demostrado que un alto nivel de diversidad e inclusión en las empresas está asociado a un incremento de la innovación, la productividad y el desempeño. Por lo tanto, ser capaz de medir la inclusión es clave para ayudar a las empresas a identificar las acciones que pueden tomar para mejorar y cosechar los beneficios de la D&I. Sin embargo, solo un tercio de los encuestados afirman que se miden los avances en materia de D&I en su lugar de trabajo y se utilizan para identificar prioridades y acciones futuras.

Este estudio presenta un marco para medir la inclusión en el trabajo en tres niveles. En primer lugar, comprobamos el grado en que los empleados dicen sentirse incluidos en el trabajo. En segundo lugar, tomamos en cuenta tres factores identificados en la literatura más general que contribuyen tanto al sentido de pertenencia

como a la individuación que crean la inclusión, es decir, el grado en que los empleados se sienten: (1) respetados por ser quienes son y por las habilidades y experiencia que aportan, y tienen un sentimiento de pertenencia en el trabajo; (2) apoyados para lograr el buen desempeño de sus funciones; y (3) retribuidos y que pueden desarrollarse en el trabajo, todo ello en un entorno que apoya la igualdad de oportunidades y de trato. En tercer lugar, examinamos en qué medida los empleados experimentan los beneficios positivos de la inclusión a los que se hace referencia en la literatura más amplia como una contribución potencialmente importante para el desempeño general de la empresa. Estos beneficios incluyen una mayor sensación de bienestar, aspiraciones de desarrollo profesional, y mayores niveles de productividad, desempeño, compromiso, colaboración y oportunidades para contribuir a mejorar las formas de hacer las cosas en el lugar donde trabajan.

**Las empresas se beneficiarán de contar con información, herramientas y recursos adicionales para medir la D&I. Aunque la medición de la inclusión es un tema complejo, nuestro estudio demuestra que es posible hacerlo. Con ello, las empresas podrán identificar el nivel de inclusión que han alcanzado, los factores que promueven la inclusión, y las brechas y las acciones que se necesitan para lograr la inclusión en la fuerza de trabajo en su conjunto y para los diversos grupos.**

### **Los niveles generales de inclusión son altos y existe un fuerte sentido de pertenencia, pero una de cada cuatro personas no se siente valorada en el trabajo, lo que repercute en cómo se experimentan los beneficios de la inclusión**

La experiencia de la inclusión es alta entre los encuestados en nuestro estudio, ya que el 83 por ciento afirma sentirse incluido en el trabajo la mayor parte del tiempo o todo el tiempo. Su sentido de pertenencia con las demás personas en el lugar de trabajo también es alto, con un 83 por ciento.

La experiencia de los factores que apoyan las necesidades individuales, aunque sigue siendo alta, es menos fuerte. Alrededor de dos tercios de los encuestados afirman sentirse retribuidos de manera justa por su trabajo y que se los apoya para avanzar en su desarrollo profesional, o que las decisiones sobre los ascensos se toman de una manera justa y transparente. Además, una cuarta

parte de los encuestados se muestra ambivalente o en desacuerdo con el hecho de sentirse valorado por ser auténtico en el lugar de trabajo, sin tener que adaptarse excesivamente para poder encajar.

Los encuestados informan de un menor nivel de satisfacción de las necesidades individuales, lo que podría explicar por qué declaran tener un menor nivel de experiencia de los beneficios de la inclusión. Solo alrededor de la mitad de los encuestados declaran tener un alto nivel de bienestar y aspiraciones de desarrollo profesional, y alrededor de dos tercios sienten que se les alienta a opinar acerca de mejores formas para hacer las cosas y tienen un fuerte sentido de compromiso con su lugar de trabajo.

Existe un patrón de encuestados de algunos grupos minorizados en nuestro estudio que informan de una experiencia pequeña, pero sistemáticamente menos positiva, de los factores que contribuyen a la inclusión. El 71 por ciento de las mujeres afirman que les piden sus puntos de vista y que estos son considerados en la toma de decisiones de su lugar de trabajo, frente al 74 por ciento de los hombres. El 79 por ciento de los encuestados con discapacidad dicen experimentar una sensación positiva de conexión y pertenencia con los demás en su lugar de trabajo, frente al 84 por ciento de los encuestados sin discapacidad. El 81 por ciento de los encuestados que viven con VIH dicen que por lo general son tratados con respeto, frente al 86 por ciento de los encuestados que no viven con VIH.

En cambio, la jerarquía es un factor de diferenciación mucho más fuerte. En este estudio, solo los encuestados de mayor nivel informan sobre los niveles más altos de inclusión. El 92 por ciento de los altos ejecutivos dicen sentirse incluidos en el trabajo, en comparación con el 76 por ciento de los encuestados a nivel de personal. El 59 por ciento de los encuestados a nivel de personal está de acuerdo o muy de acuerdo en que se les retribuye de manera justa por su trabajo y sus contribuciones, y en que se los alienta y apoya en su desarrollo profesional, en comparación con el 80 por ciento de los encuestados del nivel ejecutivo superior. El 86 por ciento de los altos ejecutivos afirman que sus puntos de vista son importantes en la toma de decisiones en su lugar de trabajo, en comparación con solo dos tercios de los encuestados a nivel del personal.

Evidencia más general muestra que las mujeres, las personas con discapacidad y las personas de

grupos étnicos/raciales/religiosos minoritarios tienen más probabilidades de encontrarse agrupadas y a menudo estancadas en los niveles de personal más bajos de las empresas. Esto tiene importantes implicaciones para el desempeño de las empresas, que pueden estar perdiendo los beneficios de la D&I, incluidos mayores niveles de compromiso, involucramiento, colaboración, innovación y productividad, que se obtienen de los empleados independientemente de sus características personales a nivel de personal y de gerencia.

**Se necesita más apoyo para desarrollar una mejor comprensión del impacto de la interseccionalidad —considerar diferentes características personales, como la etnia/raza y el género, así como el nivel de un empleado en la jerarquía de la empresa— en la inclusión y cómo las empresas pueden beneficiarse de ella. Las medidas deben centrarse en alentar a las empresas a ampliar el enfoque de su acción en materia de D&I en diversos grupos minoritarios y niveles jerárquicos.**

### **Cuatro principios que ayudan a lograr un cambio transformacional en materia de D&I a nivel global en todos los grupos y niveles de la fuerza de trabajo**

Nuestro estudio puso a prueba el impacto de una serie de acciones y enfoques de D&I que aparecen en la literatura vinculados con el logro de un cambio transformador y sostenible en D&I. Nuestros resultados muestran que hay cuatro principios fundamentales basados en orientación sobre las mejores prácticas que tienen un impacto en el desarrollo de inclusión y que son aplicables a nivel mundial. Los principios destacan la importancia de centrarse en el cambio de comportamiento y cultura en las acciones y enfoques de D&I, así como en las políticas y prácticas. Cuando estos principios son aplicados, los empleados informan de niveles más altos de inclusión, independientemente de las características personales, el nivel jerárquico o el sector, tamaño o región de la empresa. También informan de niveles más altos de experiencia de los beneficios de la inclusión que tienen el potencial de impactar de manera positiva en el desempeño empresarial. Los cuatro principios se resumen a continuación.

En primer lugar, cuando los encuestados informan que **la D&I es una prioridad, forma parte de la estrategia y la cultura** de su lugar de trabajo, y se

encuentra arraigada en los valores y los comportamientos, así como en las políticas y los procesos, los encuestados de todo el mundo tienen un 21 por ciento más de probabilidades de declarar que se los alienta y apoya en su desarrollo profesional, y un 15 por ciento más de probabilidades de dar su opinión sobre nuevas o mejores formas de hacer las cosas.

En segundo lugar, cuando existe **una representación de los grupos minorizados en la alta dirección**, esto tiene un impacto positivo en la inclusión en todos los grupos de empleados, y un impacto aún mayor entre los encuestados que pertenecen al mismo grupo minorizado que está bien representado en la alta dirección. Por ejemplo, cuando las mujeres están representadas en masa crítica en por lo menos el 40 por ciento de los puestos de alta dirección, las mujeres de todos los niveles tienen un 9 por ciento más de probabilidades de sentirse incluidas, un 10 por ciento más de probabilidades de sentirse alentadas y apoyadas en su desarrollo profesional, y un 12 por ciento más de probabilidades de informar de altos niveles de bienestar en el trabajo.

En tercer lugar, cuando **los líderes de alto nivel y todos los gerentes y el personal rinden cuentas como modelos de D&I** en sus acciones y comportamientos cotidianos y trabajan juntos para cocrear el enfoque de D&I, los encuestados tienen un 11 por ciento más de probabilidades de informar que se sienten comprometidos con su empresa y de experimentar altos niveles de colaboración con sus colegas.

Por último, los niveles más elevados de inclusión y los beneficios de la inclusión para los empleados y sus empleadores solo se materializan plenamente cuando **las medidas son aplicadas a lo largo de todo el ciclo de vida de los empleados, desde la contratación hasta el desarrollo y la retención, y cuando además están dirigidas a crear un fuerte sentido de pertenencia y a permitir que todos sean auténticos en el trabajo, y que sus necesidades individuales sean reconocidas, comprendidas, atendidas y, siempre que sea posible, satisfechas**. Por ejemplo, cuando ya se cuenta con objetivos y acciones para la contratación y el desarrollo de personas de orígenes minorizados, los encuestados tienen un 8 por ciento más de probabilidades de estar de acuerdo en que las oportunidades y las decisiones sobre los ascensos se toman de manera justa y transparente, y un 7 por ciento más de probabilidades de sentirse alentados y apoyados en su

desarrollo profesional. Cuando existe una política de D&I, los encuestados tienen un 9 por ciento más de probabilidades de estar de acuerdo en que por lo general son tratados con respeto y un 18 por ciento más de probabilidades de sentirse apoyados para trabajar de manera flexible.

### **Es necesario adoptar más medidas para alentar y permitir que una mayor variedad de empresas apliquen más ampliamente los principios del cambio transformador en materia de D&I**

A pesar del impacto positivo de los cuatro principios del cambio transformador en materia de D&I, existe un margen importante para una aplicación más amplia. Solo la mitad de los encuestados afirman que las acciones de D&I cuentan con recursos suficientes y son claramente identificables en la estrategia y la cultura de su lugar de trabajo. Solo una cuarta parte de los encuestados señalan que existe una masa crítica de mujeres (40-60 por ciento) en los puestos de alta dirección, y un tercio de los encuestados señalan que no existe ninguna representación de personas con discapacidad en los niveles superiores. Solo el 12 por ciento de los encuestados señalan que las personas de origen étnico/racial/religioso minorizado ocupan cerca de un tercio de los puestos de alta dirección en su lugar de trabajo. Y un tercio de los encuestados trabajan en empresas que no cuentan con una política de D&I.

El estudio también muestra que los cuatro principios del cambio transformador en materia de D&I se aplican más en ciertas empresas, principalmente compañías multinacionales, que en las PYME, y que la atención se centra más en ciertos grupos que en otros. Alrededor de la mitad de los encuestados afirma que las políticas de D&I se centran en el género y la edad en su lugar de trabajo; un tercio hace referencia a la etnia/raza/religión y a la discapacidad; una cuarta parte, a la orientación sexual; y solo el 18 por ciento afirma que se toma en cuenta a las personas que viven con VIH. Los encuestados que trabajan en Asia y el Pacífico informan de los niveles más altos de inclusión en comparación con todas las demás regiones y son los más propensos a informar de que los cuatro principios del cambio transformador sobre D&I se aplican en su lugar de trabajo.

**Es necesario emprender más acciones para generar una mayor sensibilización sobre los cuatro principios relacionados con la creación**

de un cambio transformador en materia de D&I dentro de las empresas, y sobre los beneficios potenciales de la D&I para los empleadores y los trabajadores, así como para las economías y las sociedades en las que operan las empresas. También es necesario tomar medidas para fortalecer las capacidades internas para la aplicación práctica del enfoque transformador. Se requiere contar con estudios de caso centrados en particular en la forma en que las PYME de los países en desarrollo de diversos sectores están implementando y beneficiándose de un enfoque transformador de D&I para apoyar la sensibilización y el desarrollo de capacidades.

### **El impulso para el cambio transformador en materia de D&I debe provenir de varias fuentes**

Para entender mejor de qué manera se puede abordar la desigual implementación del cambio transformador en materia de D&I, analizamos qué impulsa a las empresas a tomar medidas en materia de D&I. Nuestros resultados muestran que el asunto no es si las empresas son influidas por los beneficios para el negocio o por argumentos de tipo jurídico y de valores para la implementación de enfoques transformadores en materia de D&I. Más bien, se trata de todos estos factores combinados.

Las leyes, políticas y programas nacionales o locales son identificados por poco menos de la mitad de los encuestados en todo el mundo como el factor principal que impulsa la acción de las empresas para promover la D&I. Nuestros hallazgos muestran que, al contrario de lo que se ha afirmado en otros estudios, las leyes y las políticas sí contribuyen a impulsar acciones empresariales que van más allá de lo mínimo indispensable y apoyan un cambio sostenible y transformador en materia de D&I. Las empresas que están motivadas por el cumplimiento de las obligaciones jurídicas son un 13 por ciento más propensas a garantizar que las acciones de D&I cuenten con recursos suficientes y sean claramente identificables en la estrategia y la cultura de la empresa.

Las empresas que están motivadas por los beneficios para el negocio de aumentar la innovación tienen un 15 por ciento más de probabilidades de contar con líderes de alto nivel que difunden la D&I como una de las prioridades principales de la empresa y que informan periódicamente acerca de los avances realizados. Sin embargo, solo un

tercio de los encuestados afirma que la necesidad de mejorar la innovación es un factor motivador que impulsa las acciones en materia de D&I en su lugar de trabajo.

Dos tercios de los encuestados afirman que la mayor sensibilización sobre las desigualdades en la sociedad, provocada en parte por la pandemia, ha contribuido a que se preste más atención y se tomen más medidas en materia de D&I en su lugar de trabajo. Alrededor de dos tercios de los encuestados a nivel global están de acuerdo o muy de acuerdo en que su experiencia de vivir la pandemia ha aumentado sus expectativas de que su empleador promueva la D&I. Un número significativamente mayor de encuestados pertenecientes a grupos minorizados comparten esta expectativa. Los encuestados que viven con VIH y las personas LGBTQI+ tienen un 11 por ciento más de probabilidades de estar de acuerdo o muy de acuerdo con ello, en comparación con los encuestados que viven sin VIH o que son heterosexuales, y los encuestados de orígenes étnicos, raciales o religiosos minorizados tienen un 9 por ciento más de probabilidades de estar de acuerdo o muy de acuerdo con ello en comparación con los encuestados de orígenes étnicos, raciales o religiosos mayoritarios.

Aunque solo un tercio de los encuestados afirma que los valores de la empresa que apoyan la D&I como el rumbo correcto impulsan acciones en su lugar de trabajo, cuando esto ocurre, los encuestados también son más propensos a informar que existen en marcha aspectos de un enfoque transformador de D&I. Estos encuestados tienen un 11 por ciento más de probabilidades de declarar que los líderes de alto nivel y todos los empleados rinden cuentas como modelos de conducta en materia de D&I y un 10 por ciento más de probabilidades de decir que la D&I es una de las principales prioridades de la empresa donde trabajan.

Las empresas, las organizaciones empresariales representativas y las instituciones del mercado laboral tienen el importante papel de tomar medidas y estimular los avances hacia un enfoque transformador de la D&I. Dado que la toma de conciencia acerca de las desigualdades continúa aumentando durante la pandemia y seguirá haciéndolo incluso después de su fin, y que probablemente se vea fortalecida por las consecuencias del cambio climático y la incertidumbre política y económica, es cada vez más necesario que las empresas definan y sean conscientes de sus valores en materia de D&I, y de cómo estos se alinean con los valores de su fuerza de trabajo.



1

# Introducción

---

## ► Introducción

---

La no discriminación y la igualdad de oportunidades están consagradas desde hace más de 100 años en el mandato de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). La Declaración de Filadelfia (1944) afirma el derecho de todos los seres humanos, independientemente de su raza, credo o sexo, a buscar su bienestar material y su desarrollo espiritual en condiciones de libertad y dignidad, de seguridad económica y de igualdad de oportunidades. Numerosas normas internacionales del trabajo promueven la no discriminación y la igualdad de oportunidades y de trato en el empleo<sup>1</sup>. Uno de los ejes principales de la labor de la OIT ha sido ayudar a los Estados miembros a desarrollar legislación y políticas inclusivas, así como investigación y orientación práctica para empleadores y trabajadores, de manera que puedan aprovechar las ventajas de una mano de obra diversa<sup>2</sup>.

En las últimas tres décadas, se ha reducido la brecha de género en las tasas de participación en la fuerza de trabajo; la movilidad laboral a nivel mundial, regional y dentro de los países ha aumentado la diversidad racial y étnica de la fuerza de trabajo; se han realizado mayores esfuerzos para incluir a las personas con discapacidad en el lugar de trabajo; y ha aumentado la toma de conciencia mundial de que todas las personas que trabajan tienen derecho a un lugar de trabajo digno y respetuoso, independientemente de su orientación sexual, identidad de género o estado de VIH (real o percibido). El cambio demográfico también está transformando el panorama de la fuerza de trabajo, ya que hoy las empresas gestionan una fuerza de trabajo de carácter más multigeneracional (OIT 2019a; OIT 2019b).

Debido a la globalización y a la diversidad cada vez mayor de los lugares de trabajo, la gestión

y el aprovechamiento de los beneficios derivados de los diversos orígenes, características y experiencias de la fuerza de trabajo han surgido como un imperativo y un desafío habituales para las empresas. Los trabajadores diversos en una cultura institucional abierta e inclusiva aportan sus perspectivas e ideas únicas, lo que ayuda a crear empresas que pueden ser más innovadoras, productivas y resilientes. Por ello, aprovechar el poder de la diversidad y la inclusión (D&I) es considerado hoy no solo una cuestión moral o de recursos humanos, sino también de importancia estratégica para impulsar el éxito económico y competitivo de las empresas. La D&I contribuye directamente a lograr la igualdad de oportunidades y de trato en el lugar de trabajo en todas las etapas de la relación laboral, incluidas la contratación, la retención, la promoción, la remuneración y el acceso a la formación y al desarrollo de habilidades.

En junio de 2021, la Conferencia Internacional del Trabajo adoptó una resolución relativa a un llamado mundial a la acción para una recuperación de la crisis de la enfermedad del coronavirus (COVID-19) centrada en el ser humano y que sea inclusiva, sostenible y resiliente. La resolución hace un llamado a los mandantes —gobiernos, empleadores y organizaciones de trabajadores— para que implementen una agenda transformadora en favor de la igualdad, la diversidad y la inclusión en los sectores público y privado, cuyo objetivo sea eliminar la discriminación por cualquier motivo, incluidos la raza, el color de piel, el sexo, la religión, las opiniones políticas, el origen nacional y el origen social, y que tome en cuenta las circunstancias y vulnerabilidades específicas de los migrantes, los pueblos indígenas y tribales, los afrodescendientes, las minorías étnicas, las

---

1 Los convenios de la OIT que abordan la no discriminación y la igualdad de oportunidades y de trato en el empleo son: Convenio sobre igualdad de remuneración, 1951 (núm. 100); Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación), 1958 (núm. 111); Convenio sobre los trabajadores con responsabilidades familiares, 1981 (núm. 156); Convenio sobre la readaptación profesional y el empleo (personas inválidas), 1983 (núm. 159); Convenio sobre pueblos indígenas y tribales, 1989 (núm. 169); Convenio sobre la protección de la maternidad, 2000 (núm. 183); Recomendación sobre el VIH y el sida, 2010 (núm. 2000); y Eliminación de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo, 2019 (núm. 190).

2 La Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, adoptada en 1998, compromete a los Estados miembros de la OIT a respetar y promover los principios y derechos en cuatro categorías, una de las cuales es la no discriminación en el empleo y la ocupación. El apéndice IV incluye una lista de recursos, investigaciones, guías y productos de conocimiento de la OIT sobre diversidad e inclusión.

personas mayores, las personas con discapacidad y las personas que viven con VIH.

Ante la creciente demanda de los mandantes para que la OIT desarrolle un conocimiento y un enfoque profundos y exhaustivos acerca de la diversidad y la inclusión, esta completó su primer estudio global amplio sobre la diversidad y la inclusión (D&I) en las empresas, centrándose en los países de renta baja y media. El estudio se completó durante un periodo de importantes perturbaciones y cambios en el que el impacto de la pandemia de COVID-19 se hizo sentir en todo el mundo. Si bien la pandemia ha anunciado un giro hacia el trabajo a distancia de una escala y velocidad antes inimaginables, lo que ha

beneficiado a una parte de la fuerza de trabajo, en algunos casos también ha agudizado y puesto en evidencia las desigualdades sociales y laborales existentes.

En este contexto, presentamos una visión de la D&I en las empresas a través de los ojos de su personal, sus directivos y sus altos ejecutivos. Los resultados se han extraído de la encuesta mundial de la OIT sobre D&I realizada entre julio y septiembre de 2021 a 12 087 empleados, gerentes y altos ejecutivos en 75 países de cinco regiones que abarcan empresas de diferentes sectores y tamaños. Incluimos además una revisión exhaustiva de los estudios y la literatura existentes sobre D&I en el lugar de trabajo.



## ► Alcance de la encuesta de la OIT sobre diversidad e inclusión

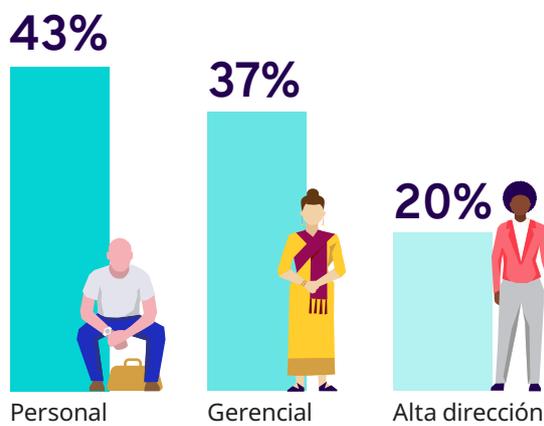
Respuestas a la encuesta:

**12,087**

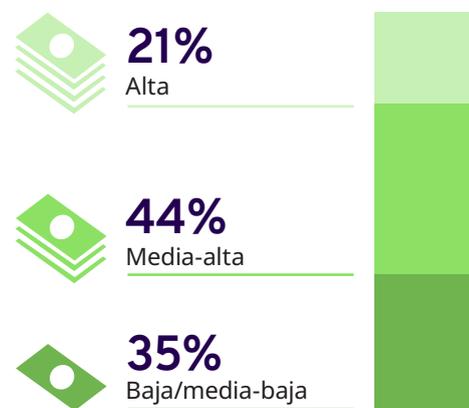
Cobertura de países:

**75**

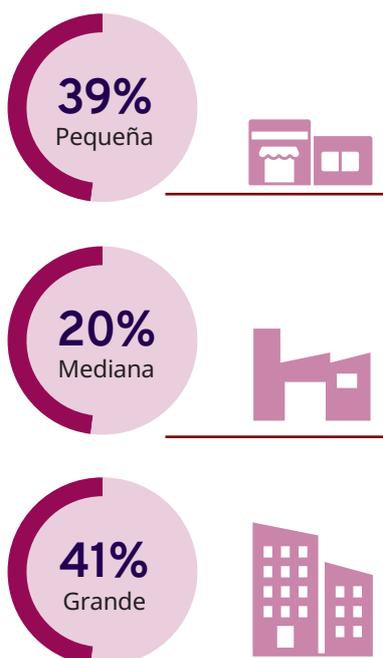
Nivel jerárquico:



Nivel económico:



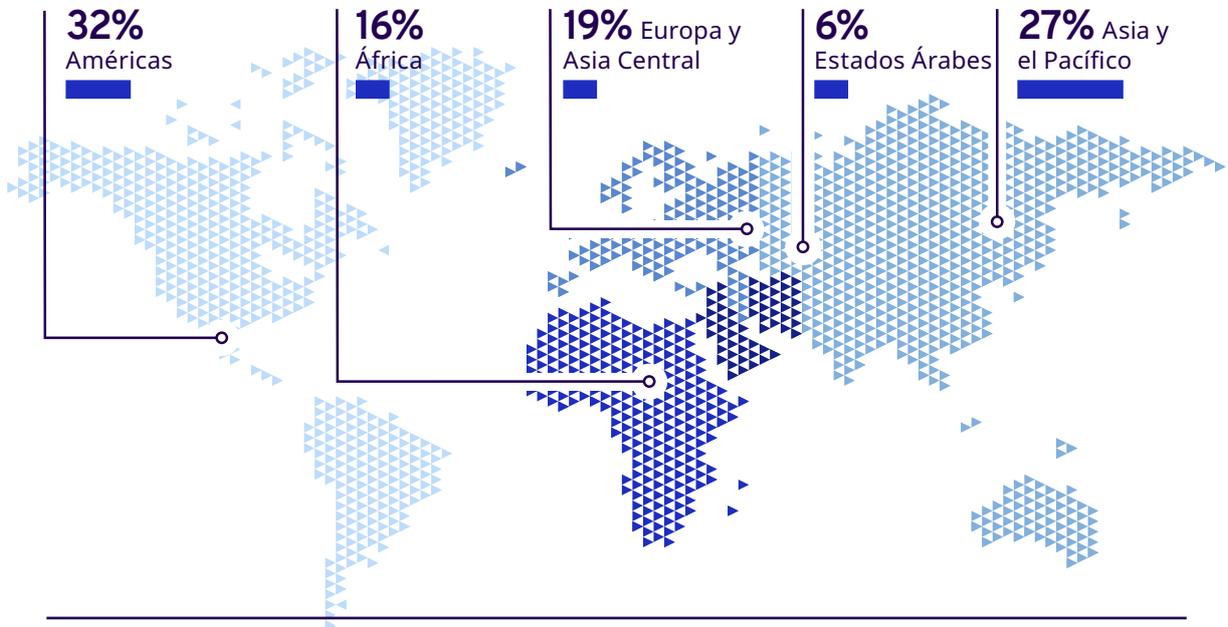
Tamaño de empresa:



Sectores económicos:

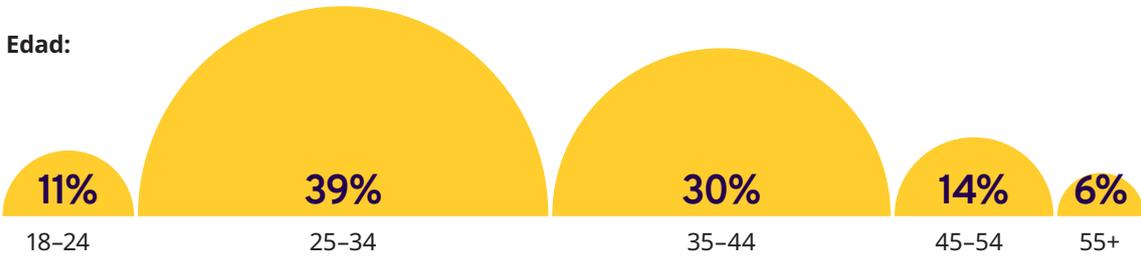


### Datos regionales:



### Grupos demográficos:

#### Edad:



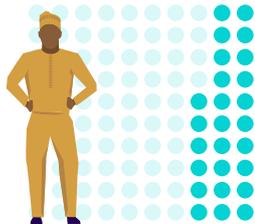
#### Género:



#### Estado de discapacidad:



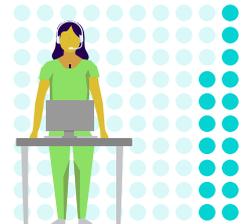
#### Minoría étnica/racial/religiosa:



#### Estado de VIH:



#### Orientación sexual:



## ► Creación de nuevos conocimientos sobre D&I

---

Este informe se centra en el enfoque y el grado en el que las empresas están tomando medidas para promover la D&I con el fin de lograr la igualdad para todos los empleados y obtener beneficios empresariales a partir de las diferencias y similitudes de los individuos. Nuestro estudio busca crear nuevos conocimientos y perspectivas que permitan brindar un mejor apoyo futuro a las empresas en la creación de mejoras potentes e integrales en sus políticas y estrategias de D&I.

En la búsqueda de nuevos conocimientos acerca de D&I, cubrimos nuevo terreno. La amplitud de nuestro estudio lo diferencia de la mayoría de los demás estudios y recomendaciones de buenas prácticas sobre D&I realizados hasta la fecha. Muchos de los trabajos existentes han estado dirigidos principalmente a grandes empresas, a menudo multinacionales, de economías occidentales y de renta alta, y se han concentrado en el género más que en los empleados de una serie de grupos diversos. Además, han reunido ideas sobre D&I sobre todo desde los niveles de recursos humanos y ejecutivo, más que desde los niveles de gerencia y personal. Este conjunto de trabajos existentes constituyó el punto de partida para el diseño de la encuesta y la creación del marco para el análisis de los resultados. Nuestro estudio presenta un análisis de las respuestas brindadas a la encuesta por personal, gerentes y

altos ejecutivos de diversa identidad de género, edad, origen étnico, raza, origen religioso, orientación sexual, discapacidad y estado de VIH<sup>3</sup>. Aproximadamente el 80 por ciento de los encuestados provienen de economías de renta media-baja y media-alta, tres cuartas partes trabajan en empresas nacionales o locales y más de un tercio trabajan en pequeñas empresas. Las respuestas a la encuesta abarcan África, Américas, los Estados Árabes, Asia y el Pacífico, y Europa y Asia Central, y provienen de empresas de 18 sectores (el gráfico 1 muestra la proporción de países que respondieron la encuesta por región)<sup>4</sup>.

Nuestro estudio presenta una imagen de la D&I a través de los ojos de la fuerza de trabajo. Presenta hasta qué grado y de qué maneras los trabajadores experimentan la inclusión en las empresas; qué acciones se llevan a cabo para promover la D&I, así como su impacto; y la percepción de los trabajadores sobre qué impulsa a sus empresas a desarrollar D&I. A diferencia del conjunto de conocimientos y buenas prácticas existentes en materia de D&I, examinamos los enfoques y las experiencias de D&I principalmente en países de renta media-baja y media-alta. Al reunir todas las ideas nuevas y existentes sobre D&I, reflexionamos sobre lo que se necesita para lograr un beneficio aún mayor de la D&I para los empleados y los empleadores en el futuro.

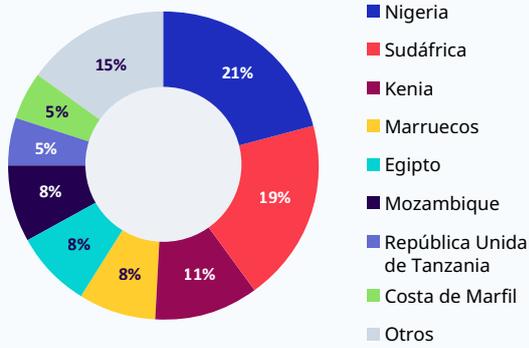
---

3 La metodología del estudio se encuentra en el apéndice I, y el desglose de los encuestados se presenta en el apéndice III.

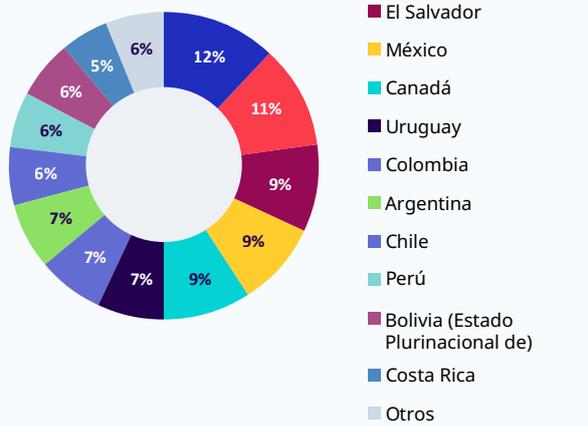
4 Mozambique es el único país de renta baja de nuestra muestra con más de 100 respuestas a la encuesta.

► Gráfico 1. Porcentaje de encuestados de la encuesta de la OIT sobre D&I, por región

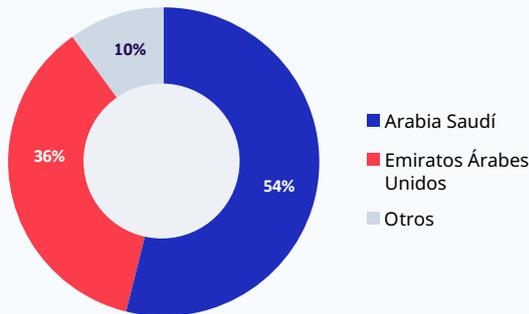
Panel A. África



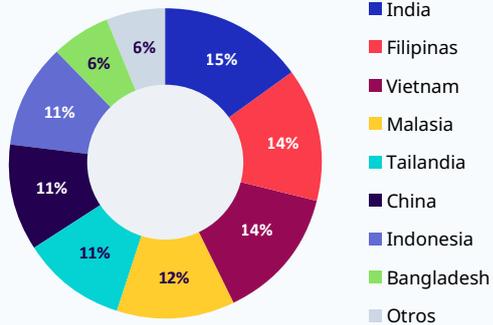
Panel B. Américas



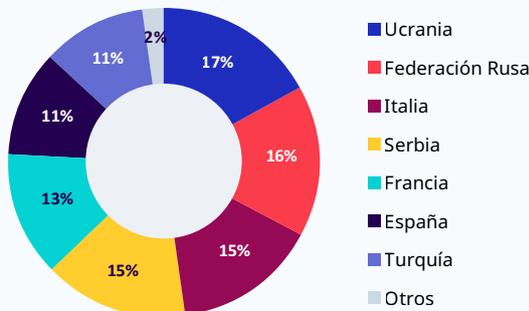
Panel C. Estados Árabes



Panel D. Asia y el Pacífico



Panel E. Europa y Asia Central



Fuente: encuesta de la OIT sobre D&I, 2021.

Note: Nota: "Otros" (países no mencionados en estos gráficos) sumaron menos de 100 respuestas cada uno.

## ► Estructura del informe

---

Comenzamos exponiendo los conceptos clave en los que se basa este estudio. A partir de una revisión exhaustiva de la literatura, ofrecemos una visión general de lo que es la D&I en el lugar de trabajo, su papel, sus beneficios y su importancia para apoyar la salud física y mental y el bienestar, el potencial y el desempeño de miembros de la fuerza de trabajo de todos los orígenes y empresas, así como de las economías y la sociedad en general. Revisamos el pensamiento actual sobre las buenas prácticas dentro de las empresas que ayudan a obtener los beneficios de la D&I mediante un enfoque transformador. Reflexionamos sobre cómo la D&I en el lugar de trabajo está influenciada por el contexto más amplio en el que las empresas operan a nivel nacional y global y cómo al mismo tiempo influye en él. Por último, examinamos la naturaleza compleja de los cambios que se necesitan para desarrollar mayor D&I en las empresas a nivel mundial.

El informe ofrece nuevas perspectivas sobre la D&I respondiendo cuatro preguntas clave.

### **I ¿Qué factores contribuyen a que diferentes grupos de empleados de distintas empresas se sientan incluidos en el trabajo?**

La evaluación global de la D&I comienza centrándose en la inclusión. Entender y medir la inclusión, aunque se trata de un reto, es fundamental para garantizar que empleados diversos puedan prosperar en el trabajo. El capítulo 2, relativo a cómo entender y medir la inclusión, se centra en presentar y desarrollar las teorías sobre la inclusión en el lugar de trabajo, así como los estudios realizados hasta la fecha. Establece un marco para medir la experiencia de la inclusión en la fuerza de trabajo en tres niveles, considerando:

1. el sentimiento general de inclusión;
2. la experiencia de los factores identificados que contribuyen a la inclusión;
3. la experiencia de los resultados relacionados con la inclusión que benefician tanto a los empleados como a sus empleadores.

Utilizamos este marco para crear una imagen global de la medida en que la fuerza de trabajo experimenta la inclusión en diversos grupos, niveles jerárquicos y empresas a nivel mundial.

### **II ¿Qué acciones y enfoques de D&I en el lugar de trabajo tienen más impacto, considerando los diferentes grupos de empleados y empresas?**

En el capítulo 3, sobre el desarrollo de la inclusión, examinamos en qué medida las acciones y los enfoques establecidos en los estudios, la literatura y las guías como buenas prácticas, y que son esenciales para lograr un cambio sostenible y transformador en materia de D&I, están siendo implementados por las empresas en este estudio, y cuál es el impacto que están teniendo en los grupos diversos de la fuerza de trabajo.

### **III ¿Qué impulsa a las empresas a poner en marcha acciones de promoción de la D&I que realmente marquen la diferencia?**

El capítulo 4, acerca de lo que impulsa las acciones en materia de D&I en las empresas, se centra en lo que está influyendo en las empresas para que estas tomen medidas para promover la D&I, teniendo en cuenta el impacto de los beneficios para el negocio, las leyes y los programas nacionales, los valores de la empresa, así como los cambios provocados por la pandemia de COVID-19.

### **IV ¿Qué enfoques y acciones son más necesarios actualmente para materializar los beneficios de la D&I para la fuerza de trabajo y las empresas?**

El capítulo 5, acerca de cómo liberar el potencial de la D&I, expone las principales conclusiones y propone el camino que se debe seguir para apoyar mejor a las empresas en la creación de un cambio potente e integral en materia de D&I que aporte beneficios a todos los miembros de la fuerza de trabajo y a las empresas.

## ► El desarrollo de la D&I en las empresas a nivel mundial

Aunque los términos igualdad, diversidad e inclusión se utilizan a menudo juntos, en realidad se trata de conceptos diferentes y estrechamente relacionados, cada uno de los cuales repercute en el otro (recuadro 1). Aunque la OIT define la

igualdad de oportunidades y de trato, no tiene una definición formalmente adoptada de la D&I. Las definiciones utilizadas en este informe se basan en una revisión exhaustiva de las definiciones usadas en otros estudios y en la literatura más general.

### ► Recuadro 1. ¿Qué significan igualdad, diversidad e inclusión?

La **igualdad** se centra en garantizar que todas las personas puedan prosperar en el trabajo, experimentando la igualdad de oportunidades y de trato. Es decir, que todas las personas, independientemente de sus características personales, puedan participar y contribuir de acuerdo con sus capacidades sin interferencias por discriminación o sesgo. La igualdad reconoce que cada persona tiene circunstancias diferentes, que históricamente algunos grupos de personas han sido discriminados y que no se logrará la igualdad de resultados tratando a todos por igual. La igualdad y el logro de resultados igualitarios requieren que se asignen recursos y oportunidades según las circunstancias y las necesidades.

La **diversidad** en el lugar de trabajo se refiere a las similitudes y diferencias que existen entre las personas y que pueden repercutir en las oportunidades y los resultados del empleo y la empresa. La diversidad se refiere no solo a las similitudes y diferencias relacionadas con características personales como la edad, la discapacidad, el género, la identidad de género, el origen étnico, la raza, la religión, la

orientación sexual y las personas que viven con VIH, sino también a similitudes y diferencias tales como los valores, los estilos de trabajo, las responsabilidades de cuidado, los niveles jerárquicos y las funciones laborales. Cada persona tiene múltiples grupos con los que se identifica y que pueden cambiar a lo largo del tiempo, lo que puede influir y modificar sus oportunidades y resultados laborales.

La **inclusión** es relacional. Se refiere a la experiencia que tienen las personas en el lugar de trabajo y a la medida en que se sienten valoradas por ser quienes son, por las habilidades y la experiencia que aportan y por la medida en que tienen un fuerte sentido de pertenencia con los demás en el trabajo. El sentimiento de inclusión de una persona en el trabajo está relacionado con su características personales, su propio comportamiento y el de los demás, y el entorno en el que se encuentra. La creación de una cultura y un entorno de trabajo inclusivos permite a los empleados diversos experimentar la igualdad, prosperar, aumenta el compromiso de los empleados e influye en el desempeño de la empresa.

## Introducir la igualdad y diversidad

El concepto de diversidad en el lugar de trabajo surgió por primera vez en Estados Unidos a finales de la década de 1980 y se extendió rápidamente en la década de 1990 a otras economías occidentales (Brazzel 2003). Comenzó a sustituir al término "igualdad de oportunidades", que se usaba para describir los enfoques empresariales de políticas y prácticas antidiscriminatorias. La percepción de un vínculo entre el enfoque de igualdad de oportunidades y las limitaciones a la

hora de lograr el progreso, el cambio y los beneficios para los individuos y las empresas condujo al auge del enfoque de la diversidad (Austin y Shapiro 1996). Se consideraba que la igualdad de oportunidades se centraba principalmente en la implementación de las acciones mínimas necesarias para cumplir con los requisitos de la legislación y tenía pocos beneficios específicos para las empresas. Se sostenía que el enfoque de la diversidad tenía como objetivo obtener beneficios tanto para las empresas como para los trabajadores individuales y que sería más atractivo para las empresas y, por tanto, habría más probabilidades de que se aplicara.

Desde su introducción, las definiciones de diversidad se han centrado por lo general en las características personales de los grupos en las empresas. Por ejemplo, en África, en especial en el África subsahariana, la atención a la diversidad en las empresas suele centrarse en el origen étnico, el género y la religión (Appiah *et al.* 2018). A nivel mundial, las características personales más comúnmente aplicadas en las definiciones de diversidad son el género, el origen étnico, la raza, la edad, la orientación sexual y la discapacidad. Más recientemente, las definiciones de diversidad se han ampliado para incluir otros aspectos de la identidad, como las habilidades<sup>5</sup>, los estilos cognitivos o los valores (Hewlett *et al.* 2013). El conocimiento acerca de la diversidad también ha evolucionado para reconocer que la experiencia de los individuos en el trabajo a menudo se ve influida por más de una dimensión de sus características personales, a lo que se denomina interseccionalidad, como su raza y su género (Crenshaw 1989).

El objetivo fundamental del trabajo sobre la diversidad en las empresas es garantizar que las personas de una amplia variedad de grupos experimenten igualdad de oportunidades y de trato en el acceso al empleo, el desarrollo, los ascensos y las remuneraciones, y que puedan contribuir plenamente a la empresa. Se considera que es la mezcla diversa de personas que aportan una serie de habilidades, experiencias y perspectivas la que brinda el potencial de mejorar los resultados para los miembros de la fuerza de trabajo, para el desempeño de las empresas y para las sociedades y economías en general.

## Introducir la inclusión

Varios estudios demuestran que los avances y los beneficios de la diversidad en el lugar de trabajo solo pueden lograrse centrándose en la inclusión<sup>6</sup>. Por ejemplo, aunque una organización pueda tener éxito en la contratación de una mezcla más diversa de empleados, es la inclusión la que influye en la medida en que dichos empleados diversos son retenidos y pueden prosperar. A diferencia de la diversidad, que suele centrarse en la cantidad (la representación de diferentes grupos en una empresa), la inclusión se centra en la calidad (la experiencia de los individuos y grupos en el lugar de trabajo).

Al igual que en el caso de la diversidad, existen muchas definiciones e interpretaciones diferentes de lo que es la inclusión. Sin embargo, la teoría que sustenta la inclusión afirma que los individuos se sienten incluidos en el trabajo cuando tienen una combinación equilibrada de un sentimiento de pertenencia a un grupo (desarrollar y mantener un fuerte sentido de aceptación de los demás y una conexión y relaciones estables con ellos) y ser vistos, valorados y comprendidos como individuos con una identidad, habilidades y experiencia únicas (Shore *et al.* 2011).

La inclusión es, por tanto, un concepto conductual y relacional. Según el psicólogo social, científico y pionero del desarrollo organizacional Kurt Lewin (1939), el comportamiento es el resultado de la interacción de la persona con su entorno. Por ello, cualquier enfoque para crear un lugar de trabajo inclusivo debe tener en cuenta todo el entorno, incluyendo, por ejemplo, la estrategia, el liderazgo, los sistemas y la cultura de la empresa, así como el entorno social y económico más amplio en el que opera.

---

5 Las habilidades se refieren a las habilidades técnicas específicas del trabajo, así como a las habilidades no específicas del trabajo, como la resolución de problemas, la comunicación, la colaboración y la adaptabilidad.

6 En el capítulo 4, encontrará ejemplos y referencias más detalladas.

## ► El papel crucial de la D&I en el desempeño de la fuerza de trabajo, las empresas, las economías y las sociedades a nivel mundial

---

La D&I es un factor crucial para garantizar la salud de los individuos, las empresas, las economías y las sociedades a nivel mundial. Están surgiendo argumentos sobre la conexión entre los niveles nacionales y mundiales de riqueza y las disparidades en los ingresos, la educación y la salud, que afirman que la recuperación económica de la pandemia será mucho más difícil, si no imposible, si no se abordan las desigualdades sociales (Llopis 2020).

Una investigación de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) estima que la pérdida asociada a los niveles actuales de discriminación de género a nivel mundial es de hasta 12 billones de dólares estadounidenses o el 16 por ciento del ingreso mundial y que la eliminación de la discriminación por motivos de género para el año 2030 podría incrementar la tasa de crecimiento anual de la renta mundial entre un 0,03 y un 0,6 por ciento (Ferrant y Kolev 2016). Las pérdidas económicas asociadas a la exclusión de las personas con discapacidad de la fuerza de trabajo son considerables y medibles, y oscilan entre el 3 y el 7 por ciento del producto interno bruto (PIB) mundial (OIT 2010). Se calcula que el costo para la economía de Estados Unidos de la desigualdad racial y étnica en el empleo, la educación y los ingresos desde 1990 es de 51 billones de dólares (Saphir y Pullin 2021). El Instituto Caribeño de Investigación Política (2019) estimó en 79 millones de dólares anuales el costo de la discriminación contra las

personas LGBTQI+, relacionados con la pérdida de resultados económicos y el gasto gubernamental debido a la exclusión en el empleo y las disparidades en materia de salud. Además, un estudio sobre los costos de la homofobia en 158 países realizado en 2018 encontró que una disminución del 1 por ciento en el nivel de homofobia se asoció con un aumento del 10 por ciento en el PIB per cápita (Lamontagne *et al.* 2018).

Los debates acerca de la sostenibilidad sostienen cada vez más que no se puede progresar sin igualdad para todos, en línea el compromiso central de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ONU) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de “no dejar a nadie atrás”. Esto está contemplado no solo en el ODS 5 (igualdad de género), sino también como un aspecto del Objetivo 1 (fin de la pobreza), el Objetivo 10 (reducción de las desigualdades dentro de los países y entre ellos) y la meta 5 del Objetivo 8 (trabajo decente y crecimiento económico), que establece “De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor”.

Una investigación de la empresa consultora de organizaciones global Korn Ferry (2018) destaca que, a menos que se haga algo, habrá una escasez mundial de mano de obra de 85,2 millones de trabajadores calificados para 2030, lo que resultará en una pérdida de oportunidades de ingresos de 8,5 billones de dólares, aproximadamente igual al PIB combinado de Alemania y Japón. Para cerrar la brecha de habilidades a nivel mundial, es fundamental acabar con las desigualdades y la discriminación que se experimentan desde las primeras etapas de la educación y el empleo y que pueden limitar el desarrollo de personas que actualmente están subrepresentadas en puestos de trabajo cualificados.

---

►► Los debates acerca de la sostenibilidad sostienen cada vez más que no se puede progresar sin igualdad para todos.

## La importancia de la D&I para el desempeño de la fuerza de trabajo y de la empresa

Una investigación exhaustiva ha demostrado las correlaciones entre una mayor D&I y las mejoras en el desempeño de la fuerza de trabajo y de las empresas<sup>7</sup>. Se ha demostrado que la promoción de la D&I es beneficiosa para las empresas, las sociedades y las economías, ya que amplía las posibilidades de atraer y retener a los empleados (OIT 2015). Puede reducir costos como la rotación laboral y el ausentismo por enfermedades (Carr *et al.* 2019). Puede añadir valor mediante mayores niveles de productividad, creatividad y compromiso de los empleados, así como de innovación y mejora de la toma de decisiones (Lorenzo *et al.* 2018). Varios estudios mundiales en profundidad

y a gran escala demuestran la relación existente entre la diversidad en los puestos de gestión y liderazgo de las empresas y una mejora en los resultados financieros (Hunt *et al.* 2018). Por todos estos motivos, cada vez más, los inversionistas y los gestores de carteras tienen en cuenta la información sobre los resultados ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) de las empresas, además de los resultados financieros, en sus decisiones de inversión. Los indicadores sociales incluyen el desempeño de la empresa en materia de D&I.

En este estudio, más que contribuir al ya amplio corpus de investigación sobre los beneficios empresariales y más amplios de la D&I, se analiza hasta qué punto las empresas están adoptando medidas y enfoques para aprovechar los posibles beneficios de la D&I.

## ► Enfoques empresariales de buenas prácticas en materia de D&I

Se han desarrollado muchos modelos de buenas prácticas en materia de D&I, y en ellos se identifican las acciones y los enfoques necesarios para obtener beneficios tanto para los empleados como para los empleadores, y la mayoría de las investigaciones examinan grandes empresas, a menudo multinacionales, en países de renta alta. En la investigación, los ejemplos en los que se ha logrado un cambio importante o transformador en materia de D&I tienen cuatro cosas en común. En primer lugar, cada uno de ellos se centra en la adopción de un enfoque estratégico y de cambio de cultura en materia de D&I. En segundo lugar, desarrollan la diversidad en los niveles de la alta dirección. En tercer lugar, adoptan un enfoque para liderar el cambio en materia de D&I que es compartido por los altos directivos, los gerentes y los empleados a todo nivel. Por último, integran la D&I en todos los aspectos del ciclo de vida de los empleados y de la actividad de la organización mediante políticas y prácticas.

Sin embargo, la investigación muestra también que las empresas que adoptan un enfoque de

cambio transformador para promover la D&I son poco frecuentes (PwC 2021; OIT 2019a). Lo más habitual es que las empresas adopten más bien un enfoque de cumplimiento hacia el cambio al principio de su trabajo en materia de D&I y que cuenten con algunas políticas básicas, pero poco más que eso. En el siguiente nivel de avance, el enfoque de la D&I a menudo adquiere un carácter transaccional, en el que las empresas ponen en marcha una serie de medidas de D&I, como capacitación para la sensibilización del personal sobre D&I o mentoría para grupos que están subrepresentados en los niveles superiores, las cuales logran algunos resultados positivos, pero tienen un impacto general limitado en la consecución del cambio sistémico. El enfoque suele estar impulsado por una serie de iniciativas en lugar de ser un enfoque coordinado y estratégico, y la responsabilidad del cambio suele recaer en los grupos subrepresentados, que deben adaptarse o asimilarse para encajar con la cultura empresarial y los modos de trabajo predominantes (gráfico 2).

7 En capítulo 4 se analizan con más detalle los beneficios de la D&I para los trabajadores y las empresas.

► Gráfico 2. Los tres niveles de madurez en los enfoques empresariales de D&amp;I



En este estudio, examinamos hasta qué punto las empresas están adoptando un enfoque transformador hacia el cambio en materia de D&I, qué

los impulsa a hacerlo y cuál es el impacto de sus acciones en la inclusión en el lugar de trabajo.

## ► La importancia de tener en cuenta los contextos nacionales y mundiales en el desarrollo de la D&I

La D&I en las empresas no existe en el vacío. Está influenciada por el contexto social y económico más amplio, y además influye en él.

La mayor parte de la literatura y las guías de D&I para las empresas abogan por un enfoque de “buenas prácticas”. Sin embargo, aun cuando exista una visión compartida de las dimensiones de la diversidad en las que se centran, la comprensión y el enfoque de la diversidad en las empresas pueden verse influidos por la cultura y por factores institucionales (entre ellos el papel del gobierno, las organizaciones de empleadores, las organizaciones de trabajadores, la legislación, los mercados laborales, los sistemas educativos, los organismos profesionales y los mercados financieros, entre otros) que conforman el contexto en el que operan las empresas (Farndale *et al.* 2015). Por ejemplo, si bien el género es una dimensión

en la que por lo general se centran los esfuerzos de las organizaciones en materia de D&I a nivel mundial, las decisiones sobre el enfoque de D&I en materia de género pueden verse influenciadas por la manera en que se definen los roles de género en la cultura del país (GLOBE 2020).

No solo los contextos nacionales tienen la capacidad de influir en el enfoque y la experiencia de la D&I en las empresas, también los cambios que se producen en el contexto mundial. La pandemia de COVID-19 ha provocado muchos y rápidos cambios, por lo menos temporales y tal vez permanentes, dentro de las empresas, que repercuten en la D&I. La salud física y mental y el bienestar de los empleados pasó rápidamente a ocupar un lugar prioritario en la agenda de las empresas, ya que se convirtió en un elemento fundamental para continuar con las operaciones

al comienzo de la crisis global (Fisher 2020). El trabajo a distancia se ha implementado a gran escala, casi de la noche a la mañana, y muchas empresas se están decantando por un esquema de trabajo “híbrido”, es decir, que combine el trabajo a distancia con el trabajo presencial en la oficina, a pesar de que esto era algo impensable para muchos antes de la pandemia.

La experiencia de la COVID-19 ha puesto de manifiesto las desigualdades sociales y laborales existentes y ha agudizado aún más muchas de ellas. El asesinato de George Floyd en Estados Unidos en mayo de 2020 y el incremento de las protestas de Black Lives Matter a nivel mundial llevaron a que muchas empresas pusieran más énfasis en abordar la discriminación racial en el lugar de trabajo (Hays 2020).

Al comienzo de la crisis, quedó claro que muchos servicios esenciales, desde la enfermería y la enseñanza hasta la venta de productos, eran provistos por trabajadores con bajas remuneraciones, a menudo procedentes de grupos marginados de la sociedad, y que corrían un mayor riesgo de infección debido a las personas con las que entraban en contacto en el trabajo.

La alteración del mercado laboral ocasionada por la pandemia ha traído consigo consecuencias devastadoras tanto para hombres como para mujeres en todo el mundo. Sin embargo, datos de la OIT muestran que el empleo de las mujeres en todo el mundo se redujo en un 5 por ciento en 2020, en comparación con alrededor del 4 por ciento para los hombres. Alrededor del 90 por ciento de las mujeres que perdieron sus empleos en 2020 salieron de la fuerza laboral, lo que indica que es probable que sus empleos se vean afectados durante un periodo prolongado, a menos que se tomen medidas adecuadas (OIT 2021a). La pérdida de puestos de trabajo en todo el mundo ha afectado de una manera desproporcionada a las mujeres debido a su sobrerrepresentación en los sectores más perjudicados por la pandemia, como la industria manufacturera y los servicios de hospitalidad y alimentación (OIT 2021b). Las mujeres, que siguen teniendo una responsabilidad desproporcionada en el cuidado de la familia, han experimentado mayores niveles de estrés durante la pandemia, relacionados con las necesidades adicionales de cuidado de otras personas y la educación en el hogar (Koss 2020). Los datos de la OIT muestran que las

mujeres no se han visto afectadas de la misma manera en todas las regiones. La mayor reducción del empleo femenino durante la pandemia se ha producido en América (una reducción del 9 por ciento), en comparación con una reducción de alrededor del 3 por ciento en Europa y Asia Central (OIT 2021b).

Las personas con discapacidad representan el 15 por ciento de la población mundial, y se han enfrentado a discriminación a la hora de acceder y adquirir experiencia en el lugar de trabajo. Son más vulnerables a la infección por COVID-19 y tienen más probabilidades de perder el trabajo y de tener dificultades para volver a encontrar uno si lo pierden (OIT 2020a). Por ejemplo, los datos del Reino Unido muestran que el empleo de los hombres con discapacidad se redujo alrededor del 4 por ciento en el año comprendido entre diciembre de 2019 y diciembre de 2020, más del doble de la tasa de los hombres sin discapacidad. La reducción del empleo de las mujeres con discapacidad también fue el doble que la de las mujeres sin discapacidad (Holland 2021).

Los trabajadores más jóvenes se han visto sumamente afectados por la pandemia y representan un 34 por ciento de la disminución del empleo a nivel mundial en 2020 (OIT 2021c). El empleo juvenil se redujo en un 9 por ciento en 2020, en comparación con el 4 por ciento en el caso de los adultos, y la reducción más pronunciada se produjo en los países de renta media (OIT 2021d). El desempleo en 2020 ha afectado especialmente a las mujeres jóvenes en comparación con 2019. El impacto de las alteraciones y el retraso en la experiencia inicial de los jóvenes en el mercado laboral podrían prolongarse por varios años (OIT 2021e).

La mayoría de las personas que viven con VIH, más de 37 millones en todo el mundo, están en edad de trabajar e, incluso antes de la pandemia, experimentaban desventajas debido al estigma, la discriminación y la marginación. Un gran porcentaje de las personas que viven con VIH participan en la economía informal, y se ven más seriamente afectadas por la COVID-19. Corren el riesgo de interrumpir su tratamiento médico y de perder su empleo y salario. Con un mayor aumento de la desigualdad de ingresos entre los trabajadores, una proporción aún mayor de trabajadores de la economía informal, como los que viven con VIH, quedarán abandonados a menos que se tomen medidas para protegerlos (OIT 2020b).

El trabajo a distancia, si bien ha permitido que muchas empresas sigan operando, también ha puesto de manifiesto la brecha ocupacional y digital a nivel mundial. Las investigaciones de la OIT han calculado que alrededor del 18 por ciento de la fuerza de trabajo mundial tiene ocupaciones y vive en países que les permiten trabajar eficazmente desde casa. En las economías de renta baja, el número de personas en ocupaciones que no son adecuadas para el trabajo desde casa es proporcionalmente mayor. Alrededor del 30 por ciento de los trabajadores de América del Norte y Europa Occidental ejercen profesiones que permiten el trabajo en casa, frente a apenas el 6 por ciento de los trabajadores del África subsahariana y el 8 por ciento de los del Sudeste Asiático. Los trabajadores de América Latina y Europa del Este se sitúan en un punto intermedio, con un 23 y un 18 por ciento, respectivamente (OIT 2020c). Solo alrededor de la mitad de los hogares del mundo tienen conexión a internet, y estos se concentran sobre todo en países de renta alta, por lo que el trabajo a distancia es una imposibilidad para muchos (Broom 2020). En los países de renta baja influyen más los factores del entorno, como

el acceso a internet, la probabilidad de poseer una computadora personal y las condiciones del hogar que permitan el trabajo desde casa. Según la OIT, el acceso a internet varía desde menos del 5 por ciento en Guinea-Bissau, Eritrea y Somalia hasta más del 95 por ciento en la República de Corea, Noruega, Baréin y Kuwait (OIT 2020c).

El endurecimiento del mercado laboral como resultado de la pandemia ha creado escasez de mano de obra en algunos países. Esta escasez, que probablemente se prolongará durante un tiempo, podría significar que muchas de las personas que trabajan durante la pandemia están ganando confianza para dejar sus puestos de trabajo en busca de mejores salarios y condiciones laborales en otros lugares, incluidos lugares de trabajo que promueven la D&I (Strauss 2021).

Dada la capacidad de los contextos nacionales y mundiales para influir en los enfoques de las empresas hacia la D&I y en la experiencia de los empleados en materia de D&I, tomamos en cuenta ambos elementos en nuestro análisis de resultados dentro de este estudio.

## ► Enfoque de la D&I como un problema “perverso”

El debate sobre la D&I pone de manifiesto los retos que esta presenta, que pueden entenderse como un “problema perverso”, término acuñado por Rittel y Webber (1973). Otros ejemplos de problemas perversos son la pobreza o el cambio climático. Un problema perverso es un problema con muchos factores interdependientes que a menudo están en constante cambio y son difíciles de definir. En los problemas perversos suelen intervenir diversas partes interesadas con valores y prioridades diferentes. Las causas de fondo del problema suelen ser múltiples y complejas. No existe una única respuesta o solución correcta para los problemas perversos. Por lo general, son síntomas de otros problemas y existen diversas formas de explicarlos. Ante un problema

perverso, a menudo es difícil saber cómo o por dónde empezar a abordarlo.

Los expertos en abordar problemas perversos recomiendan un enfoque que se base en el pensamiento sistémico (cómo los componentes de un sistema se impactan mutuamente), un enfoque iterativo o adaptativo (en el que el impacto de una acción determina la siguiente) y un conocimiento profundo de los actores involucrados y de los valores de la organización (Edmondson 2016).

En el entendido de que la D&I es un problema perverso, las conclusiones de este estudio y sobre el camino por seguir buscan apoyar mejor a las empresas para crear un cambio potente e integral en materia de D&I.





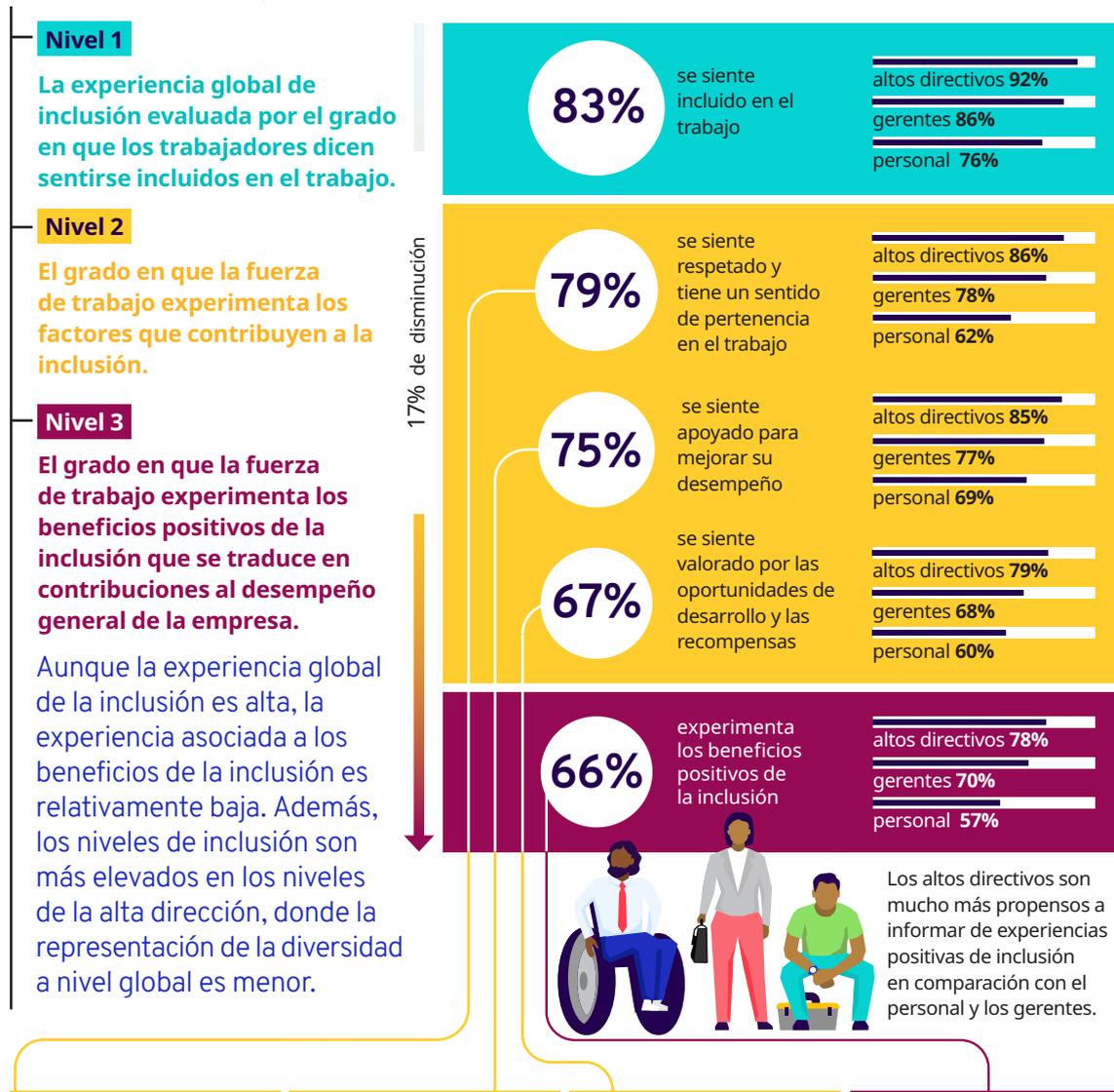
# 2

## Comprender y medir la inclusión

---

## ► Resumen del capítulo 2

Nuestro estudio pretende comprender y medir la experiencia de la inclusión en el trabajo desglosándola en tres niveles:



Desglose adicional de los factores que contribuyen a los aspectos de la inclusión

86% son tratados con respeto	75% recibe apoyo con acuerdos de trabajo flexibles	66% afirma que se lo recompensa de manera justa	56% experimenta un alto sentido de bienestar
75% pueden ser ellos mismos en el trabajo	73% confía en que se tomarán medidas contra los comportamientos inapropiados en el lugar de trabajo	61% afirma que los ascensos se realizan de manera justa y transparente	59% tiene una gran ambición de lograr un ascenso
73% dicen que se le piden sus puntos de vista en el trabajo	70% dice que se realizarán ajustes razonables	67% afirma que se lo ayuda a progresar en su carrera profesional	61% se siente alentado a opinar sobre mejores formas de hacer las cosas

## ► Introducción

---

Comprender y medir la inclusión es un reto y una tarea compleja. La inclusión tiene que ver con sentimientos y comportamientos individuales, los comportamientos de quienes rodean al empleado y el entorno en el que trabaja. Como tal, no se trata de una experiencia estática, sino una en cambio constante. Sin embargo, es importante comprenderla y medirla. Si bien una empresa puede tener éxito en atraer y contratar a una mezcla diversa de empleados, la inclusión influye en la medida en que los empleados diversos son retenidos y pueden prosperar y contribuir plenamente al negocio. Medir la inclusión ayuda a las empresas a identificar las acciones que pueden llevar a cabo para mejorar aún más la D&I.

En este capítulo, se analiza la complejidad de la inclusión en el lugar de trabajo para permitir una comprensión más completa de lo que es, los factores que contribuyen a que los empleados se sientan incluidos y el impacto que esto tiene. Al hacerlo, proponemos un marco sencillo para medir la inclusión en toda su complejidad. Utilizamos este marco para evaluar en qué medida los empleados de todo el mundo afirman sentirse incluidos en el trabajo. También examinamos en qué medida la inclusión en el trabajo se ve afectada por las características personales de los empleados, su nivel en la jerarquía de la empresa y el entorno del lugar de trabajo, incluyendo el tamaño de la empresa, el sector y la región geográfica.

## ► La complejidad de la inclusión

---

### Inclusión: ser valorado como individuo y tener un fuerte sentido de pertenencia en el trabajo

Para comprender plenamente en qué medida los empleados experimentan la inclusión, es necesario un nivel de interrogación más detallado que simplemente preguntar “¿Se siente usted incluido en el trabajo?”. Esto debido a que la experiencia de la inclusión proviene de un delicado equilibrio entre las necesidades de un sentido de pertenencia en el trabajo (formar y mantener un fuerte sentimiento de aceptación de los demás, y conexiones y relaciones estables con ellos) y la individuación (ser visto y comprendido como individuo) (Brewer 1991).

Por ejemplo, una investigación realizada por Catalyst (2014) en seis países demostró que, para que los empleados experimenten la inclusión en el trabajo, necesitan sentir que se valoran sus talentos, experiencias e identidades individuales, y necesitan encontrar un terreno común

—o un sentido de pertenencia— con los demás<sup>8</sup>. Catalyst explicó que, si no se encuentran puntos en común, los empleados pueden sentirse alienados o estereotipados, y que centrarse únicamente en los puntos en común puede llevar a que los empleados se muestren reacios a compartir opiniones e ideas que puedan diferenciarlos.

Coqual (2020) exploró más a fondo los factores que influyen en el sentido de pertenencia de un empleado en su encuesta realizada a 3711 profesionales en Estados Unidos<sup>9</sup>. Los resultados se analizaron en función del género, el origen étnico / raza, la generación, la identidad LGBTQI+ y la condición de padre, veterano e inmigrante. Se descubrió que la pertenencia está vinculada a cuatro factores clave, a saber, cuando los empleados: se sienten reconocidos, retribuidos y respetados por sus colegas; tienen interacciones positivas y auténticas con sus colegas, gerentes y líderes; sienten apoyo en su trabajo cotidiano y en su desarrollo profesional; y se sienten alineados con el propósito, la visión y los valores de su lugar de trabajo.

8 Catalyst es una organización mundial sin fines de lucro que promueve la equidad y la inclusión de las mujeres en el trabajo. Los seis países estudiados son Australia, China (Shanghái), Alemania, India, México y Estados Unidos.

9 Coqual es un grupo de expertos y asesoramiento global sin fines de lucro especializado en temas de equidad, cultura y comunidad.

La comprensión de la inclusión puede ser más matizada que una simple experiencia binaria de sentirse incluido o excluido (Shore *et al.* 2011). Si los empleados sienten que su sentido de pertenencia o de individuación está desequilibrado, suelen esforzarse por restablecer el equilibrio que necesitan. Esto puede incluir restar importancia a sus propias diferencias para encontrar un mayor sentido de pertenencia, lo que Shore y sus colegas denominan “asimilación”. Esto puede implicar dar más valor a un aspecto de su identidad, por ejemplo su papel o nivel jerárquico, que les da un sentido de pertenencia con los demás, por encima de otro, como el género o el origen étnico, que los diferencia de sus colegas. Aunque la asimilación puede proporcionar al individuo el sentido de inclusión que busca, puede tener un costo elevado en términos personales.

## Los costos de no experimentar plenamente la inclusión

Una investigación realizada por la empresa global de servicios profesionales Deloitte proporciona información sobre los costos que supone para el individuo la asimilación en el trabajo (Smith y Yoshino 2019). Las conclusiones de su encuesta realizada a unos 3000 empleados en función de su edad, género, origen étnico, raza, orientación sexual y nivel jerárquico identifican la prevalencia y los impactos perjudiciales del “encubrimiento”, es decir, cuando los individuos con identidades estigmatizadas conocidas tratan de ocultar aspectos de su identidad. Esto puede incluir

cambiar su forma de vestir o evitar comportamientos ampliamente asociados con su grupo identitario, evitar el contacto con miembros de sus grupos identitarios o elegir no hablar en favor de los miembros de su grupo identitario. La investigación de Deloitte descubrió que el 79 por ciento de los grupos minorizados consideraban que el encubrimiento era importante para su desarrollo profesional a largo plazo y, al mismo tiempo, perjudicial para su sentido de identidad<sup>10</sup>.

Numerosas investigaciones han documentado el impacto nocivo de la exclusión, los prejuicios, la discriminación y el encubrimiento en la salud física y mental de los empleados y en su sensación general de bienestar. Esto se ha descrito como una carga emocional asociada a sentirse diferente de los colegas en el trabajo debido al género, el origen étnico o la raza (o cualquier otra diferencia), incluida la carga de estar en guardia o conscientemente preparado para un posible sesgo o discriminación que no es experimentado por colegas de grupos no minorizados (Travis, Shaffer y Thorpe-Moscon 2019; Evans y Breinig Chun 2007).

## Los beneficios de la inclusión plena para la fuerza de trabajo y las empresas

Se ha comprobado que la inclusión plena está asociada a numerosos beneficios, entre los que se incluyen mayores niveles de compromiso, productividad y bienestar de la fuerza de trabajo (recuadros 2 y 3).

### ► Recuadro 2. El director ejecutivo de Herbert Smith Freehills habla de los beneficios personales y empresariales de la inclusión

Justin D'Agostino es el director ejecutivo de Herbert Smith Freehills, uno de los principales bufetes de abogados del mundo. En un artículo para Law.com International, reflexiona sobre cómo la enfermedad del coronavirus ha aumentado la importancia de centrarse en la D&I:

*“Lo que he aprendido este año es que si fomentamos la diversidad y actuamos de manera inclusiva, es más probable que nuestra gente tenga un sentido de pertenencia en el lugar de trabajo. La pertenencia es el*

*resultado emocional de la diversidad y la inclusión. Se siente de manera individual; todos podemos señalar momentos en los que nos hemos sentido, o no, parte del grupo de los más populares. A lo largo de mi carrera, he experimentado un sentido de pertenencia la mayoría de las veces. Esto me ha permitido ser un mejor abogado y líder, y también he sido más feliz y me he sentido más realizado. Por otro lado, sentir que no pertenecemos nos roba la confianza, lo que ahoga la creatividad”.*

Fuente: Law.com International, 2021.

<sup>10</sup> El término “grupos minorizados” (en lugar de “grupos subrepresentados”) se utiliza para referirse a grupos, sean o no numéricamente minoritarios, que se enfrentan a barreras estructurales, sociales y económicas para su inclusión debido a factores como la edad, el género, la discapacidad, el origen étnico / raza, la religión o la orientación sexual.

► **Recuadro 3. Las ventajas de la inclusión plena para la empresa****Mayor compromiso**

Una investigación de la consultora mundial McKinsey & Company (2020) sobre la comprensión de las barreras de las organizaciones para un lugar de trabajo más inclusivo, muestra que los miembros de la fuerza de trabajo que se sienten muy incluidos tienen casi tres veces más probabilidades que sus compañeros de sentirse comprometidos con sus organizaciones y más probabilidades de buscar el desarrollo profesional y ascensos.

**Aumento de la productividad**

Se ha comprobado que los entornos de trabajo que son más inclusivos para las personas con discapacidad a menudo generan mayores niveles de productividad en toda la fuerza de trabajo (Andersen y Kennedy 2018).

**Mayor colaboración e innovación**

Cuando las personas se sienten incluidas en el trabajo, dicen experimentar una mayor confianza, un mayor compromiso y una mayor colaboración con sus compañeros (Lorenzo *et al.* 2017). Se ha comprobado que los equipos diversos con una mayor mezcla de perspectivas son menos susceptibles al pensamiento de grupo y más propensos a considerar la información de una manera más exhaustiva y precisa (Reynolds y Lewis

2017). Es más probable que resuelvan los problemas con mayor rapidez y sean innovadores (Lee, Choi y Kim 2017; Shoreibah, Marshall y Gassenheimer 2019).

**Mayor bienestar\***

Una serie de investigaciones demuestran no solo cómo los lugares de trabajo inclusivos contribuyen a la mejora de los niveles de bienestar de los empleados, sino también que los empleados con altos niveles de bienestar son más inclusivos (Culture Plus Consulting 2018). La inclusión reduce el estrés inducido por experiencias de sesgo, acoso y discriminación. Promueve una alta autoestima y un sentido positivo de uno mismo mediante la experiencia de la conexión social y la pertenencia con otros en el trabajo y en un entorno que comprende y apoya las necesidades individuales, ya sea que estén vinculadas a la salud, la discapacidad, la religión, la familia o las responsabilidades de cuidado.

\* La OIT define el bienestar en el lugar de trabajo como algo relacionado con todos los aspectos de la vida laboral, desde la calidad y la seguridad del entorno físico, hasta cómo se sienten los trabajadores con respecto a su trabajo, su entorno laboral, el clima laboral y la organización del trabajo. El bienestar es un factor clave que determina la eficacia de una organización a largo plazo, y numerosos estudios demuestran que existe una relación directa entre los niveles de productividad y la salud y el bienestar general de los trabajadores. Véase OIT (2022).



## Un marco para medir la inclusión

Al reunir investigación sobre inclusión, nuestro estudio trata de comprender y medir la experiencia de la inclusión en el trabajo en tres niveles (gráfico 3). En primer lugar, comprobamos en qué medida los miembros de la fuerza de trabajo dicen sentirse incluidos en el trabajo. En segundo lugar, tenemos en cuenta tres factores identificados en la literatura más general que contribuyen a la inclusión, a saber, en qué medida los empleados (1) se sienten respetados y tienen un sentimiento de pertenencia en el trabajo; (2) sienten que se los apoya para el buen desempeño de sus funciones; y (3) son recompensados y se

apoya su desarrollo en el trabajo, en un entorno que apoya la igualdad de oportunidades y de trato. En tercer lugar, examinamos en qué medida los trabajadores experimentan los beneficios positivos de la inclusión a los que la literatura más amplia hace referencia como un potencial aporte significativo al desempeño general de la empresa. Estos beneficios incluyen una mayor sensación de bienestar, ambiciones de desarrollo profesional, mayores niveles de productividad y desempeño, compromiso, colaboración y oportunidades para contribuir a mejorar las formas de hacer las cosas en el lugar de trabajo. En términos generales, el marco examina en qué medida la experiencia de inclusión crea un sentido de pertenencia y satisface las necesidades individuales<sup>11</sup>.

► Gráfico 3. Un marco para medir la inclusión



11 Véanse en el apéndice II las preguntas de la encuesta que se utilizaron para probar el marco de medición de la inclusión.

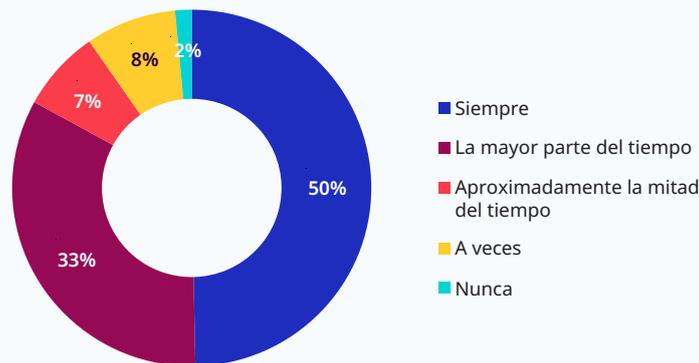
## ► La experiencia de la inclusión en el lugar de trabajo a nivel mundial

Para obtener una primera medida de la inclusión, preguntamos a los encuestados con qué frecuencia se sienten incluidos en el trabajo. Un contundente 83 por ciento de los encuestados afirma que se siente incluido en el trabajo la mayor parte del tiempo o todo el tiempo (gráfico 4). Esta cifra es similar a los resultados de Coqual (2020) sobre el sentido de pertenencia en el lugar de trabajo, que muestran que el 86 por ciento de los encuestados declara tener un fuerte sentimiento de pertenencia en su lugar de trabajo. Sin embargo, nuestros resultados y los de Coqual sobre el sentimiento de inclusión en el trabajo son más altos que los resultados de McKinsey and Company (2020) sobre las barreras organizacionales para la inclusión<sup>12</sup>. El estudio de McKinsey, realizado antes del inicio de la pandemia, halló que solo el 55 por ciento de los encuestados afirmaba sentirse muy incluido en su lugar de trabajo.

Debido a que la pandemia ha traído consigo situaciones de estrés y presiones adicionales para todos y que muchas empresas han prestado más atención a la salud y el bienestar de los empleados, es probable que esto haya aumentado los sentimientos generales de inclusión entre los empleados. Para entender mejor si este es potencialmente el caso, nuestro marco examina con más detalle las experiencias de inclusión.

►► Un contundente 83 por ciento de los encuestados afirma que se siente incluido en el trabajo la mayor parte del tiempo o todo el tiempo.

► Gráfico 4. “¿Se siente incluido en el trabajo?”, todos los resultados



Fuente: encuesta de la OIT sobre D&I, 2021.

Nota: véase el gráfico A7 del apéndice III para resultados más detallados por región y por puesto de los encuestados.

<sup>12</sup> McKinsey (2020) incorporó las respuestas a cuatro preguntas para llegar a su definición de que los encuestados se sienten muy incluidos en el trabajo. Estas incluían: (1) sus organizaciones son un lugar de trabajo inclusivo; (2) sienten que pertenecen a sus organizaciones; (3) se sienten cómodos expresando sus opiniones o ideas; y (4) pueden ser ellos mismos en sus organizaciones.

En el segundo nivel de nuestro marco para medir la inclusión, evaluamos el grado en que los encuestados experimentan positivamente la cultura y el entorno en el que trabajan, en concreto: (1) si se sienten respetados como individuos y tienen un fuerte sentido de pertenencia; (2) si reciben apoyo para tener un buen desempeño en el trabajo; y (3) si reciben apoyo en su desarrollo profesional y de carrera. Pedimos a los encuestados que calificaran el grado en el que están de acuerdo o desacuerdo con cuatro afirmaciones relacionadas con cada uno de los tres factores.

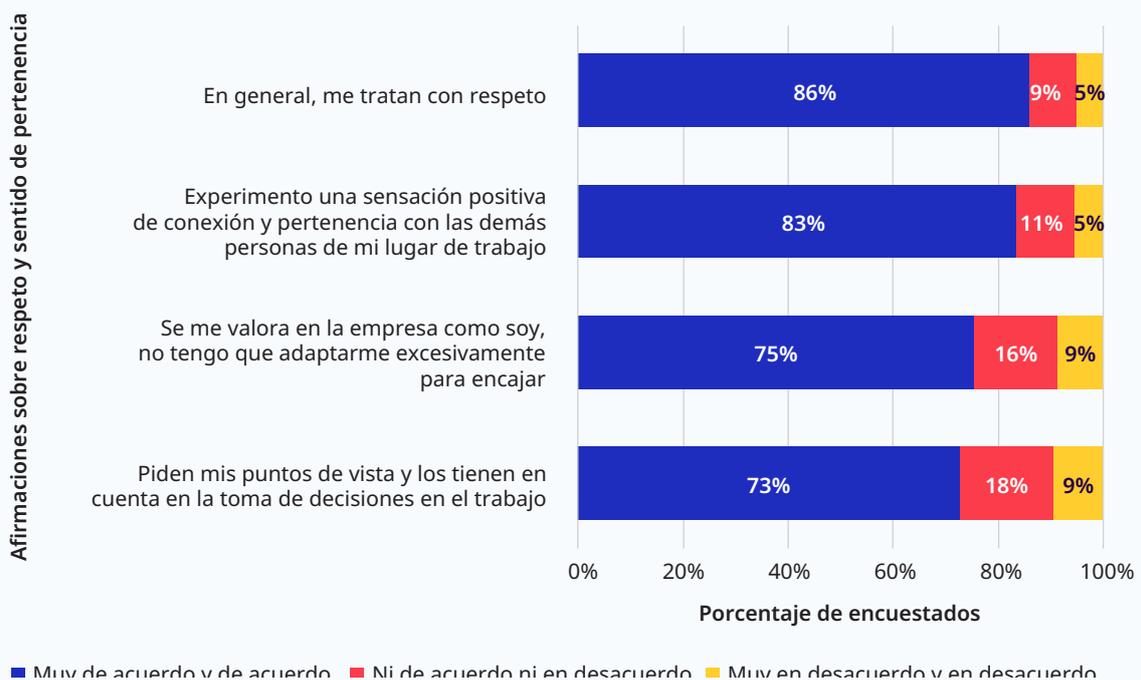
### Altos niveles de pertenencia en las empresas

Un número elevado de encuestados tiene una valoración positiva de su experiencia de los factores que contribuyen a aspectos de la inclusión que apoyan un sentido de pertenencia. Alrededor del 80 por ciento de los encuestados afirman que experimentan un sentimiento positivo de conexión y pertenencia con los demás (gráfico 5).

### Bajos niveles de inclusión relacionada con el desarrollo profesional y de carrera en comparación con el desempeño en el trabajo y el respeto y sentido de pertenencia

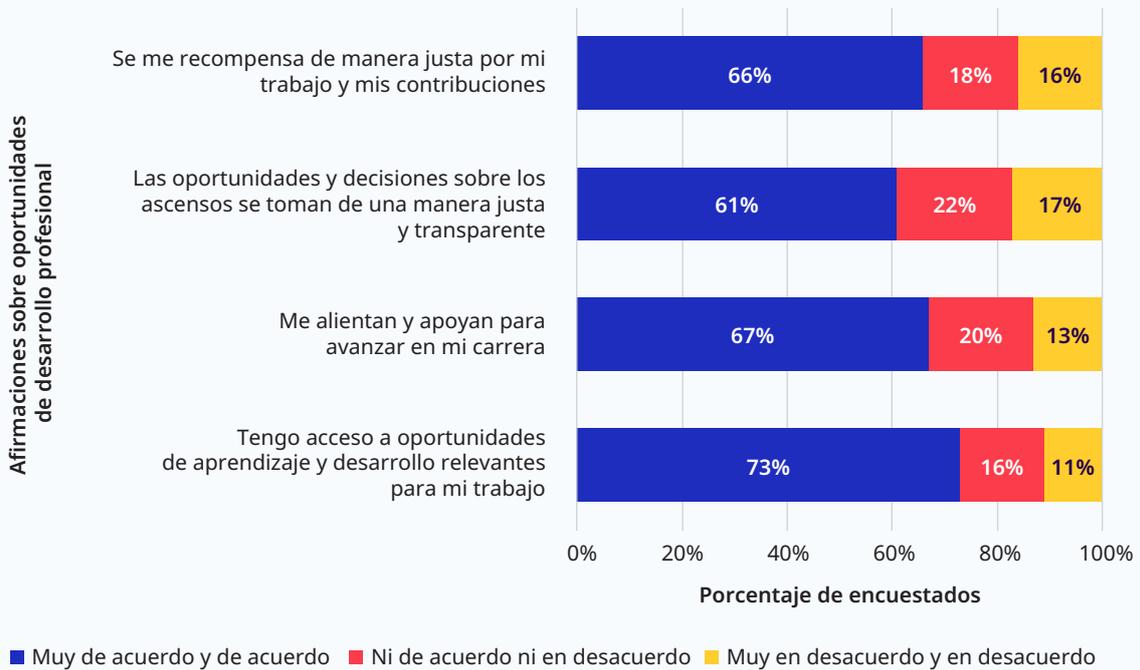
Los encuestados de nuestro estudio son menos positivos en cuanto al apoyo a su desarrollo individual profesional y de carrera (gráfico 6) que en cuanto al apoyo a su desempeño en el trabajo (gráfico 7) y a sus experiencias de respeto y sentido de pertenencia. Alrededor de dos tercios de los encuestados están de acuerdo o muy de acuerdo en que se los recompensa de una manera justa por su trabajo y sus contribuciones, en que se los anima y apoya para que avancen en su carrera, y en que las oportunidades y las decisiones relacionadas con los ascensos se toman de una manera justa y transparente. Es decir, los encuestados tienen menos confianza en que sus contribuciones y su potencial individuales son vistos, desarrollados y recompensados. Esta conclusión es similar a los resultados obtenidos

► Gráfico 5. “¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la cultura organizativa y el entorno laboral de su lugar de trabajo?”, todos los resultados



Fuente: encuesta de la OIT sobre D&I, 2021.

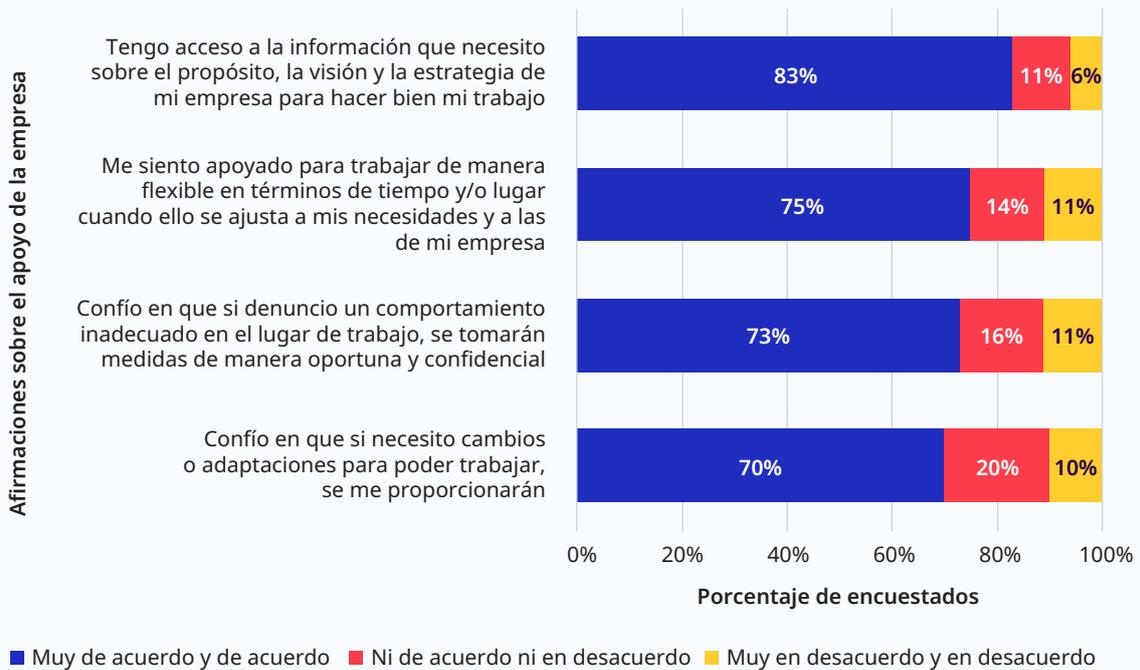
► **Gráfico 6. “¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre cómo se gestionan las oportunidades de desarrollo profesional en su lugar de trabajo?”, todos los resultados**



Fuente: encuesta de la OIT sobre D&I, 2021.

Nota: véase el gráfico A10 del apéndice III para resultados más detallados por región y por puesto de los encuestados.

► **Gráfico 7. “¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre cómo apoya su empresa su desempeño en el trabajo?”, todos los resultados**



Fuente: encuesta de la OIT sobre D&I, 2021.

Nota: véase el gráfico A8 del apéndice III para resultados más detallados por región y por puesto de los encuestados.

por Wronski (2021) sobre la felicidad en el lugar de trabajo, en los que menos de dos tercios de los encuestados afirmaron tener oportunidades para avanzar en su carrera en su lugar de trabajo.

### Una experiencia menos positiva de ser valorado como individuo dentro de las empresas

La experiencia positiva de los aspectos de la inclusión relacionados con el hecho de ser visto, comprendido y valorado como individuo sigue siendo fuerte entre los encuestados, pero en una proporción ligeramente menor. Alrededor de tres cuartas partes de los encuestados dicen sentir que pueden ser ellos mismos en el trabajo, que se les piden sus puntos de vista y perspectivas, que se los apoya para que trabajen con flexibilidad y que confían en que si denuncian problemas de comportamiento inapropiado en el lugar de trabajo se actuará en consecuencia. Una proporción aún menor, el 70 por ciento de los encuestados, confía en que si requieren adaptaciones

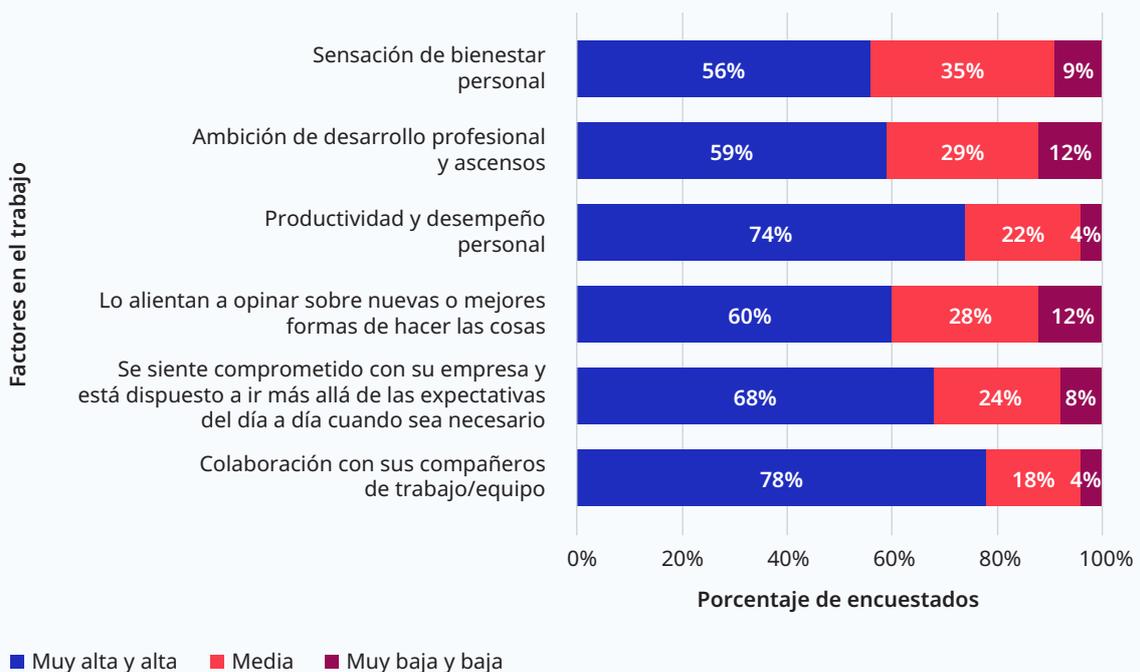
en el lugar de trabajo para poder trabajar, por ejemplo, debido a una discapacidad, se tomarán medidas al respecto.

### Una menor experiencia de los beneficios de la inclusión

El tercer nivel de nuestro marco para medir la inclusión explora en qué medida la fuerza de trabajo experimenta los beneficios de la inclusión que también pueden repercutir en el éxito de la empresa. Considerando que el 81 por ciento de los encuestados en nuestro estudio dicen sentirse incluidos y manifiestan tener un alto sentido de pertenencia, la medida en que los encuestados experimentan muchos de los beneficios de la inclusión no es tan significativa como cabría esperar (gráfico 8).

Por ejemplo, el 60 por ciento de los encuestados siente que lo alientan a expresar su opinión sobre mejores formas de hacer las cosas, el 59 por ciento dice tener ambición de ascender y solo el 56 por ciento dice experimentar una sensación de bienestar personal alta o muy alta en el trabajo.

► Gráfico 8. “Califique su nivel general de experiencia de los siguientes factores cuando está en el trabajo”, todos los resultados



Fuente: encuesta de la OIT sobre D&I, 2021.

Nota: véase el gráfico A9 del apéndice III para resultados más detallados por región y por puesto de los encuestados.

Otros factores que contribuyen a la inclusión, además de los examinados en este estudio, pueden estar teniendo un impacto en la productividad y el desempeño, en la ambición de lograr un ascenso y en el bienestar. Un factor adicional evidente es el impacto de la pandemia. Muchos empleados que han continuado trabajando durante este periodo lo han hecho con un mayor estrés relacionado con las responsabilidades adicionales, como la educación en casa y el cuidado de otras personas, el posible aumento de su carga de trabajo y el riesgo de licencias o pérdida de empleo, además de tener que hacer frente al estrés subyacente de la pandemia. Aunque el trabajo desde casa ofrece ventajas potenciales al reducir el tiempo y los gastos de viaje y crear una mayor flexibilidad, las investigaciones muestran cada vez más que también puede contribuir al agotamiento causado por el exceso de trabajo y la erosión de los límites entre la vida laboral y la personal (Jaser y Roulet 2022).

Otra explicación de los bajos niveles de acuerdo con las afirmaciones relacionadas con la experiencia de los beneficios de la inclusión expresados por los encuestados en nuestro estudio es que dichos beneficios están vinculados a la satisfacción de las necesidades individuales. Es decir, los beneficios de la inclusión solo se materializan cuando se satisfacen las necesidades de pertenencia y de ser vistos, comprendidos y valorados como individuos. De hecho, las investigaciones existentes a las que nos hemos referido anteriormente indican que si los empleados sienten la necesidad de asimilarse o de encubrir aspectos de sí mismos para lograr un sentido de pertenencia, quiere decir que hay costos personales considerables para hacerlo que podrían influir en la medida en que los empleados experimentan los beneficios de la inclusión. Para profundizar en esta explicación, en el siguiente apartado se analiza en qué medida las características personales y el nivel en la jerarquía de la empresa influyen en la experiencia de inclusión de los empleados.

## ► Impacto de las características personales del empleado y su nivel en la jerarquía de la empresa sobre la inclusión

---

En nuestra encuesta, al igual que en la mayoría de las empresas, las personas provenientes de grupos minorizados son menos numerosas que las de grupos mayoritarios. Entre los encuestados hay una proporción ligeramente mayor de hombres (57 por ciento) que de mujeres (43 por ciento). El 17 por ciento de los encuestados son personas LGBTQI+, el 26 por ciento pertenecen a grupos étnicos/raciales/religiosos minorizados, el 9 por ciento tienen una discapacidad y el 3 por ciento viven con VIH (véase el apéndice III para más detalles sobre los encuestados).

Las investigaciones demuestran que, si bien los equipos diversos tienen con más frecuencia un mejor desempeño que los equipos homogéneos debido a las diferentes perspectivas que aportan, es más fácil lograr la inclusión dentro de grupos homogéneos, ya que existen menos necesidades o perspectivas individuales diferentes de las que haya que ser conscientes o a las que haya que responder (Gibson y Ross 2005; Frost 2018).

Por lo tanto, no es extraño que los niveles de inclusión en nuestra encuesta sean altos, ya que predominan los encuestados de los grupos mayoritarios. Sin embargo, nuestros resultados también muestran que no todos los grupos de empleados experimentan la inclusión en la misma medida. Los encuestados de los grupos minorizados y, en mayor medida, los encuestados de los niveles más bajos informan de experiencias de inclusión en el trabajo menos positivas.

---

► Los encuestados de los grupos minorizados y, en mayor medida, los encuestados de los niveles más bajos informan de experiencias de inclusión en el trabajo menos positivas.

## Las características personales tienen un impacto matizado en la experiencia de la inclusión en el trabajo

Un patrón de respuestas en nuestro estudio, proveniente de algunos grupos minorizados, muestra una experiencia pequeña pero sistemáticamente menos positiva de los factores que contribuyen a la inclusión. Esto se refiere en especial a los elementos de inclusión que apoyan la necesidad de ser visto, comprendido y valorado como individuo. Sin embargo, algunas respuestas de nuestra encuesta de personas pertenecientes a grupos minorizados, en particular a nivel de gerentes y altos directivos, muestran una experiencia más positiva de la inclusión en comparación con los encuestados de los grupos mayoritarios.

En lo que respecta al género, por ejemplo, el 71 por ciento de las mujeres dicen que se les piden sus puntos de vista y estos son considerados en la toma de decisiones de su lugar de trabajo, en comparación con el 74 por ciento en el caso de los hombres.

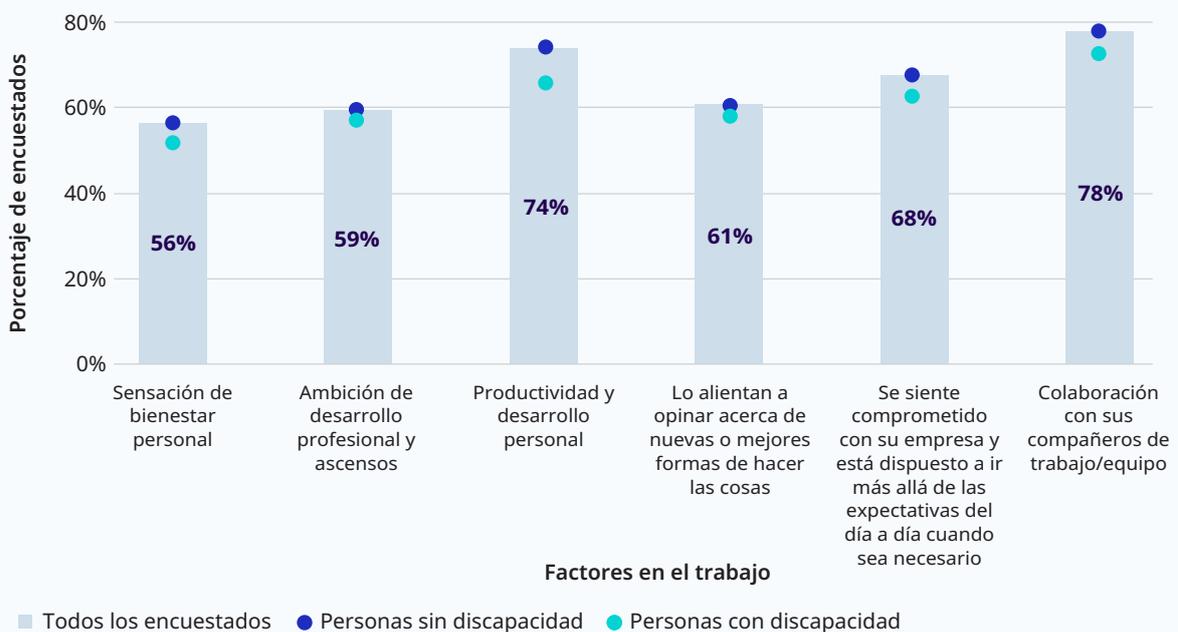
En cuanto a la discapacidad, el 81 por ciento de los encuestados con discapacidad dicen que en general los tratan con respeto, en comparación con el 87 por ciento de los encuestados sin

discapacidad. Los encuestados con discapacidad también responden de manera menos positiva que los encuestados sin discapacidad en todos los aspectos relacionados con los beneficios de la inclusión. Por ejemplo, el 75 por ciento de los encuestados sin discapacidad informan de altos niveles de productividad y desempeño personal, en comparación con el 66 por ciento de los encuestados con discapacidad. Asimismo, el 52 por ciento de los encuestados con discapacidad indican altos niveles de bienestar en comparación con el 57 por ciento de los encuestados sin discapacidad (gráfico 9).

En cuanto a la edad, el 80 por ciento de los encuestados de 18 a 24 años se sienten incluidos en el trabajo, en comparación con el 88 por ciento de los de 55 y más años.

Las diferencias en la experiencia de inclusión entre grupos minorizados no son tan elevadas en este estudio como en otros realizados sobre todo en países de renta alta. Por ejemplo, una investigación publicada recientemente en el Reino Unido reveló que los empleados que no se identifican con ningún grupo minorizado tienen al menos un 10 por ciento más de probabilidades de estar de acuerdo con que su empleador trata a las personas por igual, en comparación con los empleados que se identifican con un grupo minorizado de género,

► Gráfico 9. "Indique su nivel general de experiencia de los siguientes factores cuando está en el trabajo" (encuestados que declararon niveles altos y muy altos), todos los resultados y resultados por discapacidad



Fuente: encuesta de la OIT sobre D&I, 2021.

religioso o racial (Alborno 2021). Una investigación a nivel global de McKinsey and Company realizada antes de la pandemia mostró que un 7 por ciento menos de mujeres que de hombres y un 5 por ciento menos de encuestados de grupos étnicos minorizados que de grupos mayoritarios se sentían muy incluidos (McKinsey & Company 2020).

Algunos encuestados de grupos minorizados informan de manera más positiva sobre su experiencia de inclusión en comparación con encuestados de grupos mayoritarios en este estudio. Por ejemplo, el 76 por ciento de los encuestados que son LGBTQI+, en comparación con el 70 por ciento de los encuestados heterosexuales, dicen que se les piden sus puntos de vista y que estos son considerados en la toma de decisiones. El 77 por ciento de los encuestados LGBTQI+, en comparación con el 58 por ciento de los heterosexuales, están de acuerdo en que las oportunidades y las decisiones sobre ascensos se toman de una manera justa y transparente.

El 80 por ciento de los encuestados que viven con VIH, en comparación con el 66 por ciento de los encuestados sin VIH, dicen que se los recompensa de manera justa por su trabajo y sus contribuciones.

El 72 por ciento de los encuestados de origen étnico / raza / religión minorizado, frente al 65 por ciento de los encuestados de origen étnico / raza

/ religión mayoritario, afirman que se los alienta y apoya en su desarrollo profesional.

Las respuestas más positivas de los encuestados que son LGBTQI+, que viven con VIH o de un origen étnico / raza / religión minorizado, y las menores diferencias en la experiencia de inclusión entre mujeres y hombres y personas con y sin discapacidad que se encontraron en nuestro estudio, en comparación con otros estudios, probablemente estén relacionadas con el nivel del encuestado en la jerarquía de la empresa. Los encuestados que son LGBTQI+ o que viven con VIH están más representados en el nivel ejecutivo superior en este estudio y los encuestados de un origen étnico / raza / religión minorizado están más representados en el nivel de gerencia que en el de personal.

Nuestro estudio trató de incluir a encuestados de diversos orígenes en todos los niveles jerárquicos. Como resultado, las mujeres y las personas con discapacidad están representadas en proporciones aproximadamente iguales en los niveles de personal, gerentes y altos directivos entre los encuestados (cuadro 1). Esto contrasta con datos globales que muestran que las mujeres ocupan el 32 por ciento de los puestos directivos a nivel mundial (Cohen y Shinwell 2020). Datos de la OIT muestran que menos del 30 por ciento de los altos directivos y ejecutivos son mujeres (OIT 2019a).

► Cuadro 1. Nivel jerárquico de los encuestados por características personales

Característica	Personal (%)	Gerente (%)	Alto directivo (%)
Mujeres	45	41	41
Hombres	55	59	59
LGBTQI+	17	14	21
Heterosexuales	83	86	79
Personas con discapacidad	10	7	13
Personas sin discapacidad	90	93	87
Origen étnico, raza o religión minorizado	25	31	24
Origen étnico, raza o religión mayoritario	75	69	76
Personas que viven con VIH	2	2	6
Persona que viven sin VIH	98	98	94
De 18 a 34 años	56	46	42
De 35 a 54 años	39	49	49
De 55 y más años	5	5	9

Fuente: encuesta de la OIT sobre D&I, 2021.

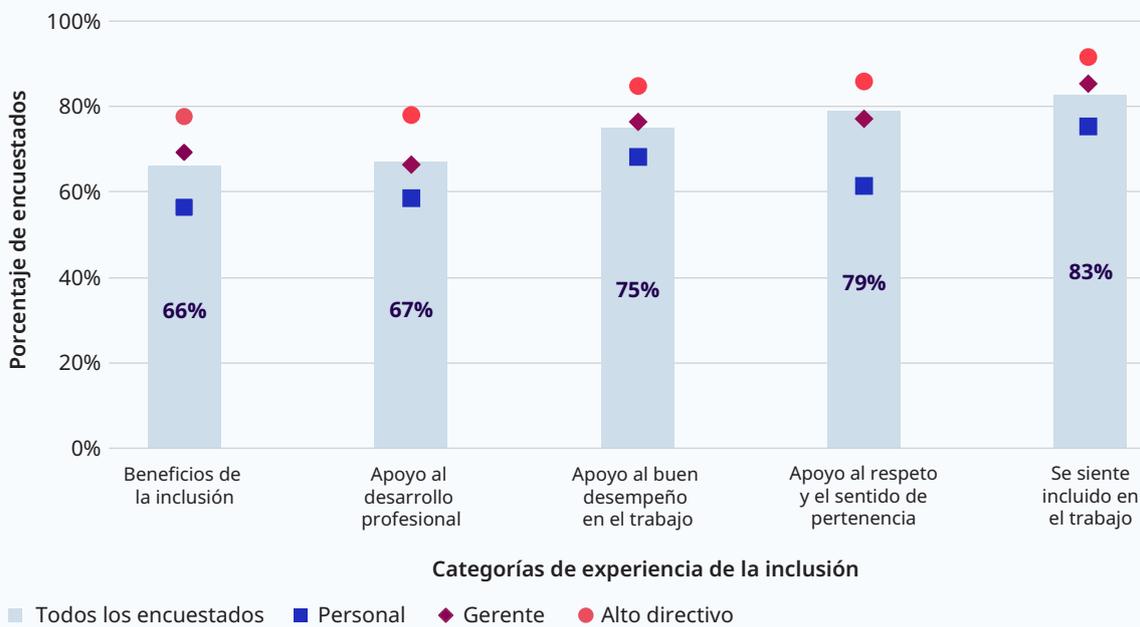
## El nivel jerárquico es un diferenciador más fuerte en lo que respecta a la inclusión que las características personales

Los encuestados de nivel ejecutivo superior tienen muchas más probabilidades de informar de manera positiva acerca de su experiencia de inclusión en el trabajo que los encuestados de nivel de personal y gerencial (gráfico 10). Por ejemplo, el 92 por ciento de los altos directivos dicen sentirse incluidos en el trabajo, en comparación con el 76 por ciento de los encuestados de nivel de personal.

En cuanto a la experiencia de respeto y sentido de pertenencia en el trabajo, el 86 por ciento de los altos directivos informan positivamente en comparación con el 78 por ciento de los gerentes y el 62 por ciento del personal.

► Los encuestados de nivel ejecutivo superior tienen muchas más probabilidades de informar de manera positiva acerca de su experiencia de inclusión en el trabajo que los encuestados de nivel de personal y gerencial.

► Gráfico 10. Experiencia de la inclusión según el nivel del encuestado en la jerarquía de la empresa



Fuente: encuesta de la OIT sobre D&I, 2021.

Nota: los porcentajes totales mostrados para las categorías “Beneficios de la inclusión”, “Apoyo al desarrollo profesional”, “Apoyo al buen desempeño en el trabajo” y “Apoyo al respeto y el sentido de pertenencia” son la media de respuestas positivas a todas las afirmaciones de la encuesta consultadas en cada una de las categorías. Véase el cuestionario de la encuesta en el apéndice II. La pregunta 8 incluye afirmaciones relacionadas con los beneficios de la inclusión; la pregunta 11 se refiere al apoyo al desarrollo profesional; la pregunta 10 se refiere al apoyo al buen desempeño en el trabajo; y la pregunta 9 se refiere al apoyo al respeto y el sentido de pertenencia.

En cuanto a la experiencia de los factores que apoyan el desarrollo profesional, como sentirse alentado y apoyado para avanzar en la carrera y que las decisiones sobre los ascensos se toman de una manera justa y transparente, el 79 por ciento de los altos directivos informan positivamente en comparación con el 60 por ciento de los encuestados a nivel de personal.

En cuanto a la experiencia de los factores que apoyan el buen desempeño en el trabajo, como sentirse seguro de denunciar un comportamiento inapropiado y de que como resultado de ello se tomarán las medidas adecuadas, y contar con la información necesaria para hacer bien su trabajo, el 85 por ciento de los altos directivos informan positivamente en comparación con el 69 por ciento de los encuestados a nivel de personal.

En cuanto a los beneficios de la inclusión, como el bienestar, la colaboración y el sentirse alentado a opinar sobre nuevas y mejores formas de hacer las cosas, solo alrededor de la mitad de los encuestados a nivel de personal (57 por ciento) informan positivamente, en comparación con el 70 por ciento de los gerentes y el 78 por ciento de los altos directivos.

Algo destacable de nuestro estudio es que solo existen pequeñas diferencias dentro de los niveles jerárquicos entre grupos minorizados, y mayores diferencias en las experiencias de los encuestados del mismo grupo minorizado entre distintos niveles jerárquicos.

Por ejemplo, el 84 por ciento de las mujeres y los hombres del nivel de la alta dirección se sienten valorados por ser ellos mismos en el trabajo. Sin embargo, las mujeres a nivel de la alta dirección tienen un 13 por ciento más de probabilidades de decir que se las valora por ser ellas mismas en el trabajo que las mujeres de los niveles de gerencia y personal. También tienen un 6 por ciento más de probabilidades de sentir que las tratan con respeto y un 20 por ciento más de probabilidades de afirmar que se les piden sus puntos de vista

en el trabajo y estos son considerados en la toma de decisiones.

Es decir, nuestro estudio, que se centra predominantemente en los países de renta media-baja y media-alta, muestra que las diferencias en el sentimiento de inclusión están más relacionadas con el nivel del encuestado en la jerarquía de la empresa que con las características personales del encuestado, como su género. Sin embargo, los datos más amplios muestran que siguen existiendo desigualdades en materia de género en el lugar de trabajo.

Si bien las mujeres en todo el mundo están obteniendo calificaciones con títulos de licenciatura y maestría en mayor número que los hombres, aún ocupan tan solo alrededor del 40 por ciento de los puestos de trabajo en todo el mundo, a menudo con salarios más bajos que los hombres (OIT 2015). Las mujeres ocupan menos del 30 por ciento de los puestos de gerencia de nivel inicial, y menos del 30 por ciento de los puestos de alta dirección y altos ejecutivos en el 60 por ciento de las empresas de todo el mundo (OIT 2019b). A nivel mundial, la brecha salarial de género sigue siendo de casi el 20 por ciento (OIT 2019c). De hecho, la empresa mundial de servicios profesionales PricewaterhouseCoopers (PwC) (2017) ha pronosticado que, dependiendo del país, se necesitarán entre 20 y 300 años para cerrar la brecha salarial de género. Se prevé que solo Bélgica, Luxemburgo y Polonia cerrarán la brecha salarial de género antes de 2030, mientras que tomará hasta 300 años cerrar dicha brecha en Alemania, la República de Corea y España.

Se requiere realizar más investigaciones cualitativas para comprender mejor el impacto de las características personales de los empleados en la experiencia de la inclusión en el trabajo y el mayor impacto de la jerarquía informado por los encuestados, a pesar de la evidencia cuantitativa más amplia de desigualdades en el lugar de trabajo.

## ► El impacto de los diferentes entornos empresariales en la experiencia de la inclusión en el trabajo

Para entender si los empleados experimentan altos niveles de inclusión en algunos entornos más que en otros, comparamos las respuestas según tamaño empresa, sector, región y nivel de ingresos del país.

El primer hallazgo es que los encuestados de las empresas pequeñas y nacionales son menos propensos a informar positivamente sobre los beneficios de la inclusión en comparación con los encuestados de empresas medianas, grandes y multinacionales.

Por ejemplo, el 69 por ciento de los encuestados de pequeñas empresas experimentan altos niveles de productividad y desempeño, en comparación con el 77 por ciento en grandes empresas. El 53 por ciento de los encuestados de pequeñas empresas declaran tener altos niveles de bienestar, en comparación con el 60 por ciento en las grandes empresas. El 57 por ciento de los encuestados de empresas nacionales declaran tener un alto nivel de ambición para su desarrollo profesional, en comparación con el 65 por ciento de los encuestados en empresas multinacionales. El 59 por ciento de los encuestados de empresas nacionales sienten que se los alienta a expresar su opinión sobre mejores formas de hacer las cosas, en comparación con el 66 por ciento de los encuestados en empresas multinacionales.

Los encuestados que trabajan en países de renta alta informan de niveles inferiores de inclusión en comparación con los encuestados de países de renta media-baja y media-alta, en los tres factores que contribuyen a la inclusión —respeto y sentido de pertenencia, apoyo al buen desempeño en el trabajo y apoyo al desarrollo profesional—, así como en los resultados de la inclusión (gráfico 11)<sup>13</sup>.

Nuestros resultados también muestran diferencias en los niveles de inclusión por región geográfica. Los encuestados que trabajan en Asia y el Pacífico declaran tener los niveles más altos de inclusión, y los de Europa y Asia Central, los más bajos (gráfico 12)<sup>14</sup>.

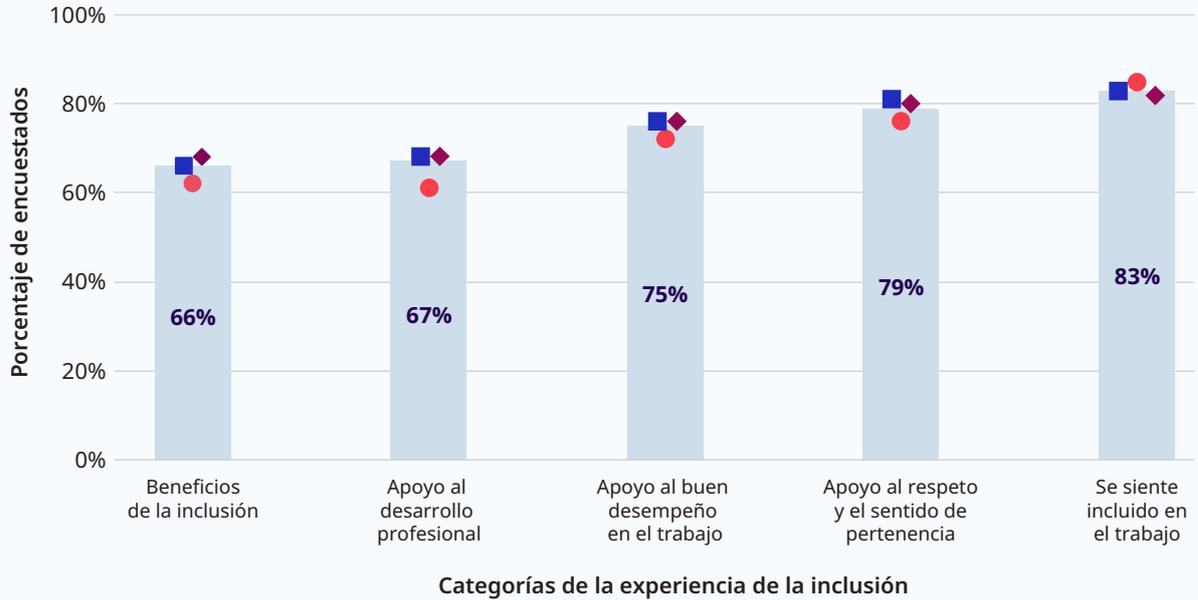
También existe un patrón de encuestados que trabajan en empresas del sector de la información y las comunicaciones que declaran los niveles más altos de inclusión en comparación con todos los demás sectores. Dos tercios de los encuestados de este sector son hombres. Sin embargo, es poco probable que esta sea la razón principal o única que explique dichos niveles más altos de inclusión, ya que, en general, el estudio muestra poca diferencia por género en la experiencia de la inclusión, y algunos otros sectores, como la construcción y la industria manufacturera, también tienen una mayor proporción de encuestados masculinos, pero declaran tener niveles más bajos de inclusión.

Un aspecto común entre los encuestados que trabajan en Asia y el Pacífico, en el sector de la información y las comunicaciones y en países de renta media-baja y media-alta es que informan de una manera significativamente más positiva sobre los factores que apoyan las necesidades de ser visto, comprendido y valorado como individuo, así como sus necesidades de pertenencia. Por ejemplo, el 81 por ciento de los encuestados en el sector de la información y las comunicaciones se sienten apoyados para trabajar de manera flexible en comparación con el 70 por ciento de los encuestados en el sector de la salud humana o el trabajo social. El 62 por ciento de los encuestados de Asia y el Pacífico afirma tener una gran sensación de bienestar personal en comparación con el 37 por ciento de los encuestados en los Estados Árabes.

13 Los países de renta alta incluidos en este estudio son: Canadá, Chile, Francia, Italia, Arabia Saudí, España, Emiratos Árabes Unidos y Uruguay. Los países de renta media-alta son: Argentina, Brasil, China, Colombia, Costa Rica, República Dominicana, Indonesia, Malasia, México, Perú, Federación Rusa, Serbia, Sudáfrica, Tailandia y Turquía. Los países de renta baja y media-baja son: Bangladesh, Bolivia (Estado Plurinacional de), Costa de Marfil, Egipto, El Salvador, India, Kenia, Marruecos, Mozambique, Nigeria, Filipinas, República Unida de Tanzania, Ucrania y Vietnam. La clasificación anterior incluye 37 países que sumaron más de 100 respuestas cada uno.

14 Más de la mitad de los encuestados en Europa y Asia Central provienen de países de Europa del Este y Asia Central, y el 40 por ciento, de países de la Unión Europea.

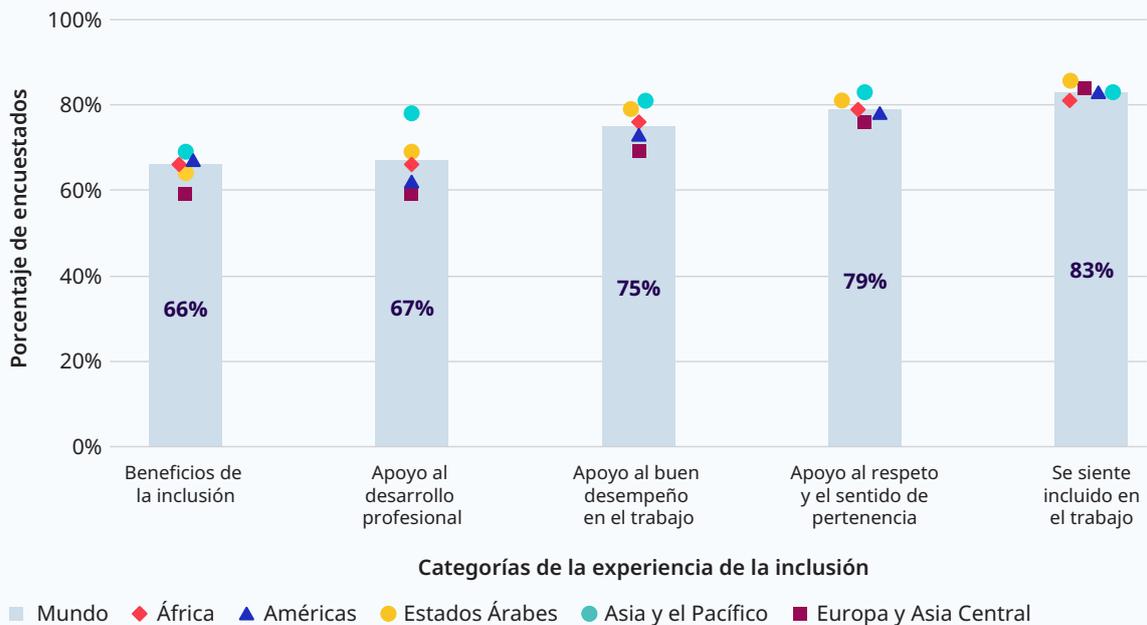
► **Gráfico 11. Experiencia de inclusión, por grupo de ingresos del país**



Fuente: encuesta de la OIT sobre D&I, 2021.

Nota: los porcentajes totales mostrados para las categorías “Respeto y sentido de pertenencia”, “Buen desempeño en el trabajo”, “Desarrollo profesional” y “Resultados de la inclusión” son la media de las respuestas positivas a todas las preguntas formuladas dentro de cada una de las categorías. Véase el cuestionario de la encuesta en el apéndice II.

► **Gráfico 12. Experiencia de inclusión, por región**



Fuente: encuesta de la OIT sobre D&I, 2021.

En el capítulo 3, examinamos hasta qué punto las empresas están tomando medidas para apoyar la inclusión, tanto la necesidad de pertenecer como la de ser valorado como individuo. Para comprender mejor por qué algunos encuestados informan de una mayor inclusión que otros,

es importante entender si se están tomando más medidas para apoyar la inclusión en Asia y el Pacífico, en el sector de la información y las comunicaciones, y en países de renta media-baja y media-alta.

## ► Conclusiones e implicaciones para la acción

En general, los resultados de la encuesta muestran los altos niveles de inclusión que experimentan los empleados a nivel global. Sin embargo, es necesario realizar un análisis más detallado de la inclusión para comprender plenamente en qué medida los encuestados experimentan la inclusión, y para sacar a relucir cualquier diferencia que exista entre grupos de empleados y entre diferentes empresas.

### **La importancia de equilibrar el sentido de pertenencia y la satisfacción de las necesidades individuales para el logro pleno de la inclusión**

Nuestro estudio muestra que los beneficios de la inclusión para los empleados y su empleador solo se obtienen plenamente cuando los individuos experimentan un equilibrio entre tener un fuerte sentido de pertenencia y poder ser ellos mismos en el trabajo, y que sus necesidades sean vistas, comprendidas, atendidas y, siempre que sea posible, satisfechas.

### **Las empresas corren el riesgo de desaprovechar los beneficios de la inclusión**

Por consiguiente, este estudio también muestra que un mayor nivel jerárquico no solo conlleva mayores niveles de retribuciones económicas, sino también de los beneficios de la inclusión. Si bien la mayoría de los empleados de la mayor

parte de las empresas se encuentran en el nivel de personal, un número menor en el nivel gerencial y uno aún menor en el nivel directivo superior, nuestro estudio encuentra que los niveles más altos de inclusión se logran solo en los niveles de mayor jerarquía. En el ámbito mundial, los grupos minorizados en el lugar de trabajo siguen agrupándose más en el nivel de personal que en los niveles superiores. Esto tiene importantes implicaciones para el desempeño de las empresas, las cuales pueden estar desaprovechando los beneficios de la D&I, entre ellos mayores niveles de compromiso, participación, colaboración, innovación y productividad provenientes de los empleados en los niveles de personal y gerencial.

### **Medir la complejidad de la inclusión para identificar las acciones necesarias**

El delicado equilibrio entre la satisfacción de las necesidades de identidad individual y las de pertenencia pone de manifiesto la importancia de contar con un enfoque sofisticado para medir la inclusión. El enfoque para la medición tiene que evaluar una serie de factores diversos que contribuyen a la inclusión a través del sentido de pertenencia y la identidad individual. Los resultados deben analizarse en diversos grupos y niveles jerárquicos para obtener una imagen completa de cómo se experimenta la inclusión en las empresas. Esto ayuda a identificar las acciones necesarias para promover una mayor D&I en el lugar de trabajo.



3

Crear inclusión

## ► Resumen del capítulo 3

Se han identificado cuatro principios para lograr un cambio transformador en materia de D&I a nivel mundial. Los principios destacan la importancia de centrarse en el cambio de comportamiento y de cultura en relación con la D&I, así como en las políticas y las prácticas:

### Principio 1

**Adoptar un enfoque de cambio estratégico y cultural en materia de D&I**



Cuando las acciones de D&I son claramente identificables en la estrategia/cultura de la empresa, la fuerza de trabajo es:

- Un **13%** más propensa a informar de altos niveles de bienestar
- Un **18%** más propensa a sentir la seguridad de recibir apoyo para realizar ajustes razonables
- Un **21%** más propensos a sentirse alentados y apoyados para avanzar en su carrera

### Principio 2

**Fomentar la diversidad en los niveles de la alta dirección**



Cuando hay por lo menos un 40% de mujeres en la alta dirección:

- Las mujeres tienen:
- Un **9%** más de probabilidades de sentirse incluidas en el trabajo
  - Un **12%** más de probabilidades de sentirse valoradas por ser como son en el trabajo
- Los hombres son:
- Un **3%** más propensos a sentirse incluidos en el trabajo
  - Un **7%** más propensos a sentirse valorados por ser como son en el trabajo

### Principio 4

**Integrar la D&I en el ciclo de vida de los empleados y en la práctica de la organización**



Cuando existe una política de D&I, la fuerza de trabajo tiene:

- Un **9%** más de probabilidades de ser tratada con respeto
- Un **18%** más de probabilidades de sentirse apoyada con acuerdos de trabajo flexible
- Un **26%** más de probabilidades de creer que las decisiones sobre los ascensos se toman de una manera justa y transparente

### Principio 3

**Establecer un liderazgo y una responsabilidad compartidos sobre la D&I**



Cuando los líderes de alto nivel son considerados responsables como modelos de conducta en materia de D&I, la fuerza de trabajo tiene:

- Un **11%** más de probabilidades de reportar altos niveles de bienestar
- Un **10%** más de probabilidades de informar sobre ambiciones de desarrollo profesional
- Un **10%** más de probabilidades de sentirse alentados a opinar sobre mejores formas de hacer las cosas

## ► Introducción

---

En el capítulo 2, se informó sobre la medida en que se experimenta la inclusión en el lugar de trabajo a nivel global, y se identificaron las diferencias en los niveles de inclusión declarados por encuestados en diversos grupos, niveles jerárquicos, regiones y sectores. El capítulo 3 se centra en las acciones que las empresas están llevando a cabo para promover la D&I y cómo esto está afectando a la experiencia de la inclusión en el lugar de trabajo.

Se han publicado muchos modelos de enfoques de buenas prácticas en materia de D&I, incluso por la Organización Internacional de Normalización (ISO 2022). Los modelos y las guías de buenas prácticas suelen basarse principalmente en las experiencias de grandes empresas multinacionales de economías de renta alta. Por supuesto, existen diferencias entre los modelos, pero destacan cuatro características comunes a las empresas que están haciendo avances comprobables en materia de D&I. Las empresas que logran un cambio transformador y sostenible en materia de D&I:

- adoptan un enfoque estratégico y de cambio de cultura en materia de D&I;
- crean diversidad en los niveles directivos superiores;
- adoptan un enfoque para liderar el cambio en materia de D&I que es compartido por sus líderes, directivos y empleados en todos los niveles;
- integran la D&I en todos los aspectos del ciclo de vida de los empleados y de la actividad de la organización.

En este capítulo, comenzamos examinando en qué medida se está aplicando un enfoque transformador y sostenible del cambio en materia de D&I en los lugares de trabajo de los encuestados. También destacamos las diferencias en la implementación según el tamaño de la empresa, el sector, la región geográfica y el nivel de ingresos del país donde opera. En segundo lugar, tomamos nuestro marco para medir la inclusión, que presentamos en el capítulo 2, y evaluamos en qué medida las acciones transformadoras conducen a mayores niveles de inclusión entre nuestros encuestados. Es decir, consideramos en qué medida las acciones de D&I tienen un impacto positivo en el sentido de pertenencia de los encuestados y en la satisfacción de sus necesidades individuales en los tres factores que contribuyen a la inclusión, a saber: (1) apoyo al respeto y el sentido de pertenencia; (2) apoyo al buen desempeño en el trabajo; y (3) apoyo al desarrollo profesional y de la carrera, así como la experiencia de los encuestados sobre los beneficios de la inclusión. Por último, repasamos las áreas prioritarias de acción que los encuestados consideran más importantes para promover una mayor D&I en su lugar de trabajo.

## ► Adopción de un enfoque estratégico y de cambio de cultura en materia de D&I

---

Una investigación más amplia muestra que las empresas que logran avances en materia de D&I la sitúan como una cuestión estratégica fundamental del negocio, en contraposición a una

cuestión de recursos humanos o de responsabilidad social corporativa. Los enfoques de buenas prácticas hacen hincapié en la importancia de crear una estrategia de D&I, de alinearla con la

#### ► Recuadro 4. Adopción de un enfoque de cambio de cultura en materia de D&I

La empresa multinacional tecnológica estadounidense **Cisco Systems** es un líder en tecnología de la información, redes y soluciones de ciberseguridad y cuenta con casi 40 000 empleados en todo el mundo. Cisco es un ejemplo de una gran empresa que ha adoptado el enfoque del cambio de cultura en materia de D&I. Un estudio de caso de Cisco señala que la empresa describe a los grandes líderes como “aquellos que incorporan consideraciones de diversidad e inclusión en sus hábitos como líderes y en la cultura dominante de sus organizaciones”. Los directivos y los colaboradores individuales son valorados por sus logros en la creación de una cultura de inclusión.

**Tenaris**, una multinacional del sector del petróleo y el gas, se ha centrado en un enfoque de cambio de cultura para abordar el reto de la D&I de género en un sector muy dominado por los hombres. La empresa ha emprendido una serie de acciones sostenidas en el tiempo en toda su actividad, desde la integración de la D&I en sus estilos de gestión hasta el trabajo flexible, la mentoría y el uso de datos para monitorear los avances.

Fuentes: OIT, 2017; Mazur, 2014.

estrategia más amplia de la organización y de hacer seguimiento y medir los avances en materia de D&I (Dina 2022; Centre for Global Inclusion 2021). Las empresas también se están alejando de un enfoque de talla única para reconocer que a menudo se necesitan diferentes prioridades y enfoques para satisfacer las necesidades de diferentes grupos y localidades. Una estrategia sólida de D&I debe responder y adaptarse a estas diferencias y, al mismo tiempo, apoyarse en una visión y una aspiración comunes en toda la empresa y todos los grupos de empleados (Hunt *et al.* 2018).

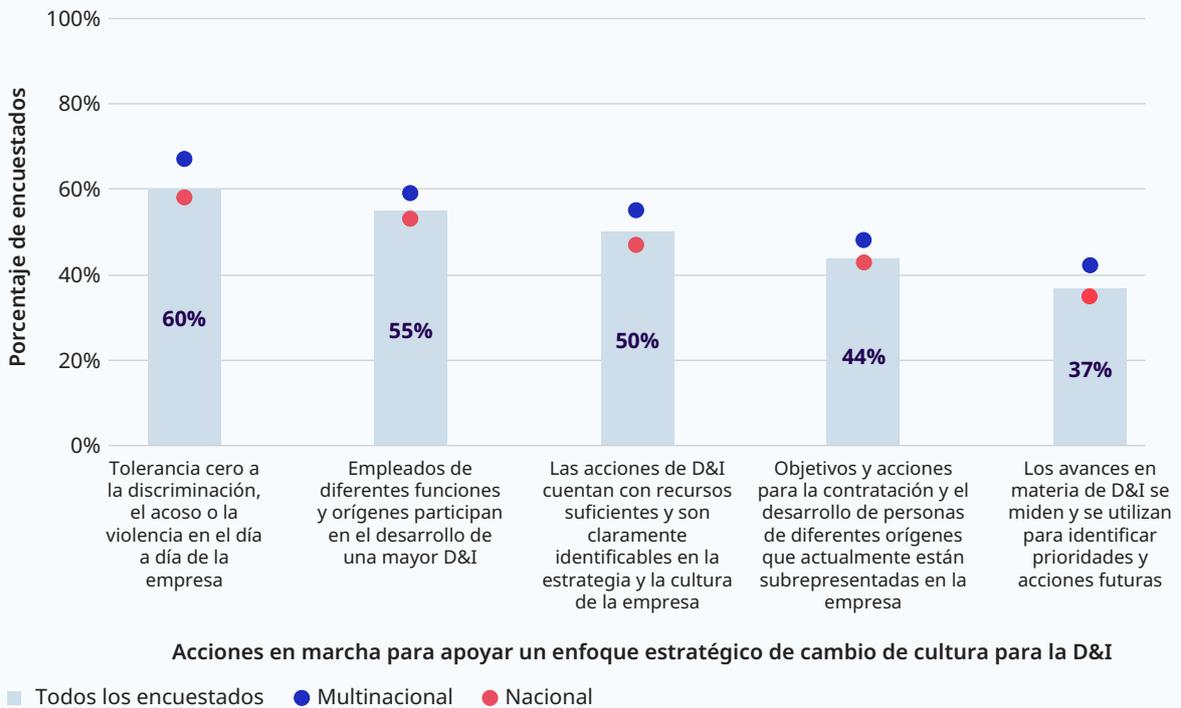
Los enfoques que logran impacto en la D&I también están poniendo énfasis en la importancia de centrarse en el cambio de comportamiento y cultura, así como en las políticas y prácticas (Dillon y Bourke 2016; Shapiro, Wells y Saunders 2011). Una investigación realizada por Catalyst destaca la importancia de que líderes inclusivos lideren tanto hacia el exterior, adoptando la D&I, rindiendo cuentas sobre los avances y siendo aliados, como hacia el interior, mostrando comportamientos de curiosidad, humildad y valentía, de manera que los empleados se sientan valorados, puedan ser ellos mismos en el trabajo, sientan que confían en ellos y confíen en los demás, y se sientan psicológicamente seguros (Travis, Shaffer y Thorpe-Moscon 2019).

### Más margen para un enfoque estratégico y de cambio de cultura en materia de D&I

Nuestra encuesta incluyó cinco preguntas para comprobar hasta qué punto las empresas están adoptando un enfoque estratégico y de cambio de cultura en materia de D&I (gráfico 13). Las preguntas incluyen elementos clave que van desde asegurar que la D&I se aborda como una cuestión estratégica y que las acciones cuentan con recursos suficientes, hasta la creación de una cultura en la que no se toleran la discriminación, el acoso o la violencia en el trabajo y se mide el impacto de las acciones de D&I.

Los resultados indican que existe bastante margen para un enfoque estratégico y de cambio de cultura en materia de D&I. Solo un tercio de los encuestados afirma que los avances en materia de D&I se miden en su lugar de trabajo y se utilizan para identificar prioridades y acciones futuras. Solo la mitad de los encuestados afirma que las acciones de D&I cuentan con recursos suficientes y son claramente identificables en la estrategia y la cultura de la empresa. Menos de la mitad de los encuestados afirman que existen objetivos y acciones para contratar y desarrollar a personas de diversos orígenes en su lugar de trabajo.

► **Gráfico 13. “¿Existe algo de los siguientes para apoyar la D&I en su empresa?”, todos los resultados y resultados por escala de operación**



Fuente: encuesta de la OIT sobre D&I, 2021.

Nota: véase el gráfico A11 del apéndice III para obtener resultados más detallados por tamaño de empresa.

## Existe más evidencia de un enfoque estratégico y de cambio de cultura hacia la D&I en algunas empresas que en otras

El gráfico 13 muestra que las pruebas de un enfoque estratégico y de cambio de cultura en materia de D&I son más evidentes en las empresas multinacionales que en las nacionales. Los encuestados de empresas multinacionales tienen un 9 por ciento más de probabilidades que los de empresas nacionales de afirmar que existe tolerancia cero hacia la discriminación, el acoso o la violencia en su lugar de trabajo. Es un 8 por ciento más probable que digan que las acciones de D&I cuentan con recursos suficientes y son claramente identificables en su estrategia y cultura. Es un 7 por ciento más probable que afirmen que los

avances en D&I se miden y se utilizan para identificar prioridades y acciones futuras.

Los encuestados que trabajan en pequeñas empresas son menos propensos a decir que existe un enfoque estratégico y de cambio de cultura en materia de D&I en su lugar de trabajo<sup>15</sup>. Por ejemplo, es un 5 por ciento menos probable que digan que hay tolerancia cero hacia la discriminación, el acoso o la violencia en su lugar de trabajo. Son un 6 por ciento menos propensos a decir que existen objetivos y acciones para la contratación y el desarrollo de personas de diversos orígenes. Tal vez no sorprenda mucho que las empresas más pequeñas no adopten un enfoque muy formal hacia la D&I mediante estrategias, objetivos y medidas. El modelo de cambio transformador en materia de D&I utilizado en este estudio se ha extraído principalmente del trabajo con grandes empresas, lo que pone de manifiesto la necesidad de comprender

<sup>15</sup> Véase el gráfico A11 del apéndice III.

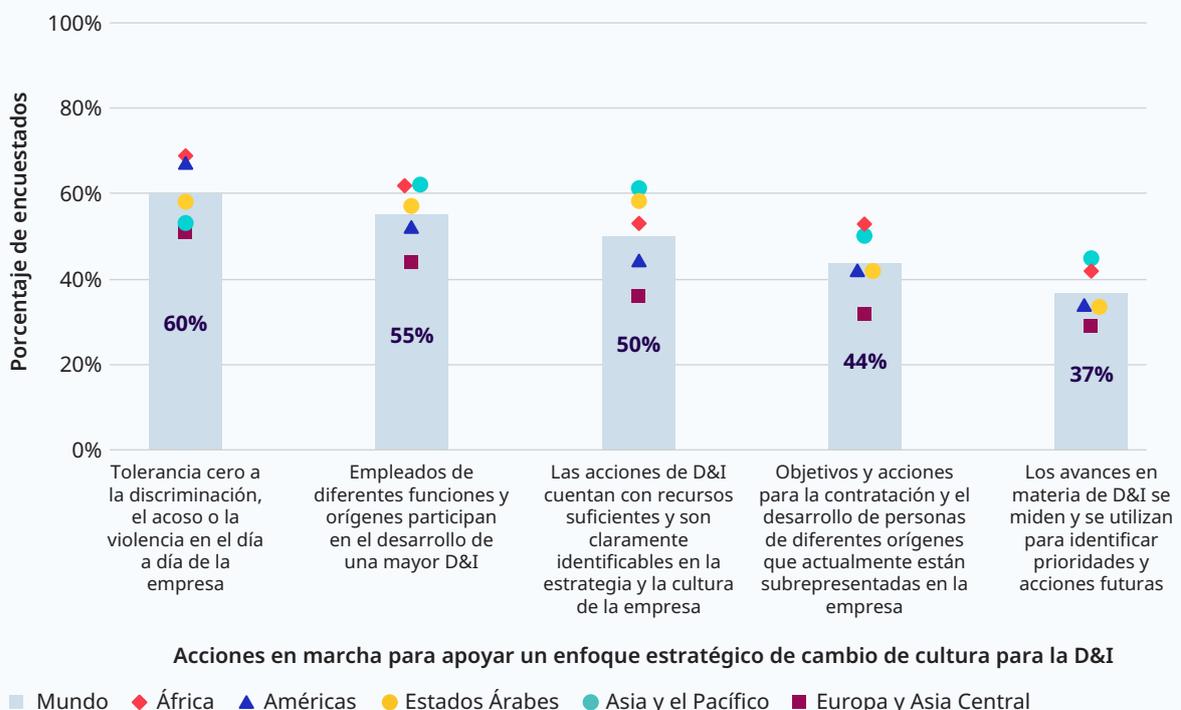
mejor los enfoques que, sin dejar de ser transformadores, son más aplicables a empresas más pequeñas.

La región de Asia y el Pacífico destaca por ser la que tiene más probabilidades de contar con empresas que han aplicado tres de las cinco acciones de cambio estratégico y cultural para promover la D&I analizadas en la encuesta (gráfico 14). Por ejemplo, el 61 por ciento de los encuestados de Asia y el Pacífico afirman que las acciones de D&I cuentan con recursos suficientes y son claramente identificables en la estrategia y la cultura de sus empresas, en comparación con el 36 por ciento de los encuestados de Europa y Asia Central. El 45 por ciento de los encuestados de Asia y el Pacífico afirman que los avances en materia de D&I se miden en su lugar de trabajo y se utilizan para orientar sus acciones futuras, en comparación con el 29 por ciento de los encuestados de Europa y Asia Central.

Los encuestados que trabajan en el sector de la información y las comunicaciones son también más propensos que los encuestados que trabajan en otros sectores a declarar que trabajan para una empresa que adopta un enfoque estratégico y de cambio de cultura en materia de D&I. Los encuestados que trabajan en este sector son un 6 por ciento más propensos a decir que las acciones de D&I cuentan con recursos suficientes y son claramente identificables en la estrategia y la cultura de su lugar de trabajo.

En particular, en el capítulo 2 se demostró que en Asia y el Pacífico y en el sector de la información y las comunicaciones hay más encuestados que informan positivamente sobre su experiencia de inclusión en el trabajo. Nuestros resultados indican una importante relación entre las acciones que se toman para apoyar la D&I y los niveles de inclusión que experimentan los empleados. En el capítulo 4, se examina lo que lleva a que algunas empresas adopten más medidas que otras.

► Gráfico 14. “¿Existe algo de lo siguiente para apoyar la D&I en su empresa?”, resultados por región



Fuente: encuesta de la OIT sobre D&I, 2021.

## La adopción de un enfoque estratégico y de cambio de cultura en materia de D&I está vinculada a niveles más altos de inclusión y a los beneficios de esta

Si bien la adopción de un enfoque estratégico y de cambio de cultura en materia de D&I es evidente en la mitad o menos de los lugares de trabajo de los encuestados, en aquellos casos en los que se está adoptando marca también una diferencia positiva en términos de la inclusión y de aprovechar sus beneficios.

La mitad de los encuestados informaron que las acciones de D&I cuentan con recursos suficientes y son claramente identificables en la estrategia y la cultura de su lugar de trabajo. Estos encuestados también informan de mayores niveles de inclusión vinculados a la satisfacción de las necesidades individuales. Por ejemplo, es un 13 por ciento más probable que se sientan valorados por ser ellos mismos en su lugar de trabajo. Es un 18 por ciento más probable que se sientan seguros de que, si necesitan adaptaciones para poder trabajar, se las proporcionarán, y un 21 por ciento

más probable que estén de acuerdo en que se los alienta y apoya para que avancen en sus carreras.

También es más probable que los encuestados experimenten altos niveles de beneficios derivados de la inclusión cuando las acciones de D&I están integradas en la estrategia y la cultura de la empresa. Por ejemplo, es un 13 por ciento más probable que informen de altos niveles de bienestar personal y un 15 por ciento más probable que expresen su opinión sobre nuevas o mejores formas de hacer las cosas.

El 60 por ciento de los encuestados afirma que en su lugar de trabajo hay tolerancia cero con la discriminación, el acoso o la violencia. Estos encuestados son un 10 por ciento más propensos a declarar altos niveles de bienestar personal.

Más de la mitad (55 por ciento) de los encuestados afirman que empleados con diferentes funciones y de diferentes orígenes participan en el desarrollo de una mayor D&I en su lugar de trabajo. Estos encuestados informan de niveles más altos de beneficios de la inclusión. Por ejemplo, los encuestados tienen un 7 por ciento más de probabilidades de informar de niveles elevados de productividad y desempeño, y un 7 por ciento más de probabilidades de sentirse muy comprometidos con su empleador.

---

►► Los encuestados que afirman que en su lugar de trabajo hay tolerancia cero con la discriminación, el acoso o la violencia son más propensos a declarar altos niveles de bienestar personal.

## ► Desarrollar la diversidad en los niveles de alta dirección

El liderazgo de la alta dirección es esencial en cualquier enfoque exitoso para el cambio, y la D&I no es la excepción. Para lograr un cambio exitoso en materia de D&I, los líderes deben definir cuáles son las prioridades de la organización que se comunicarán y medirán, establecer una visión audaz e inspiradora, fijar objetivos y una aspiración de lograr la D&I, y asegurar que los equipos de liderazgo sean diversos y ejemplos de los

comportamientos esperados de D&I (Derven 2014; Bourke 2018; OIT 2017; Sweet y Shook 2020; Dolan *et al.* 2020). De hecho, las investigaciones demuestran que cuando los individuos de grupos minorizados ven a personas similares a ellos en puestos de liderazgo, ello aumenta sus ambiciones de desarrollo profesional y ascensos (Warrell 2020).

### ► Recuadro 5. Liderar el cambio en materia de D&I

La multinacional tecnológica estadounidense **Apple** es mencionada como un ejemplo positivo de liderazgo en D&I. Desde que Tim Cook asumió el cargo de director ejecutivo en 2011, ha nombrado a más mujeres en su equipo ejecutivo y a directores procedentes de grupos subrepresentados y ha lanzado un informe anual sobre D&I que se comparte de manera pública. La comunicación abierta acerca de los avances y aspiraciones en materia de D&I puede contribuir a fortalecer la reputación de Apple ante los consumidores y los accionistas. Se ha comprobado que las empresas con culturas y prácticas inclusivas tienen un 58 por ciento más de probabilidades de mejorar su reputación externa en comparación con las que no las tienen.

El mayor productor químico del mundo, la multinacional alemana **BASF**, introdujo una formación para todos sus altos directivos para ayudarlos a promover la diversidad en toda la organización. Ha establecido una red de más de 500 empleados a nivel mundial para fomentar una cultura abierta e inclusiva. En el caso de BASF en Brasil, hay un fuerte enfoque en la inclusión de personas con discapacidad, impulsado en parte por un mandato gubernamental, mientras que en Alemania el enfoque del Gobierno en materia de género ha conducido a acciones en favor de las mujeres en puestos

de liderazgo. BASF informa que estas diferencias les permiten utilizar los conocimientos locales y desarrollar prácticas a nivel local que luego pueden adaptarse y aplicarse en otras regiones del mundo.

Faith A. Chaibva-King'ori, directora de Estrategia para África subsahariana de la multinacional estadounidense de confitería, alimentación, *holdings* y bebidas y *snacks* **Mondelez International Inc.**, habla abiertamente de la importancia del liderazgo para abordar los aspectos más difíciles de la D&I:

“La representación es fácil. Pero la verdadera inclusión es mucho más difícil. Seguimos trabajando en ello. Pero aún no hemos ganado. Para ser sinceros, tenemos miedo. Le tenemos miedo al conflicto. Es difícil hablar de estas cosas. Pero es importante que nos rindamos cuentas mutuamente. Debemos encontrar la manera de eliminar el miedo y otras barreras, y de tener estas conversaciones difíciles. Parte de la solución está en asegurar que contemos con espacios para que se escuchen las distintas voces. Y en este punto hay que tener cuidado de no ser excluyentes en nuestra inclusión” (OIT, de próxima publicación).

Fuentes: Polonskaia y Royal, 2019; Rabl *et al.*, 2020; Aperian Global, s. f.; Bourke, 2014; OIT, de próxima publicación.

## La representación de la diversidad en la alta dirección varía

Nuestra encuesta pidió a los encuestados que informaran sobre la representación de personas de diversos orígenes en puestos de alta dirección, incluidas mujeres, personas de grupos étnicos/raciales/religiosos minorizados, personas con discapacidad y personas LGBTQI+<sup>16</sup>.

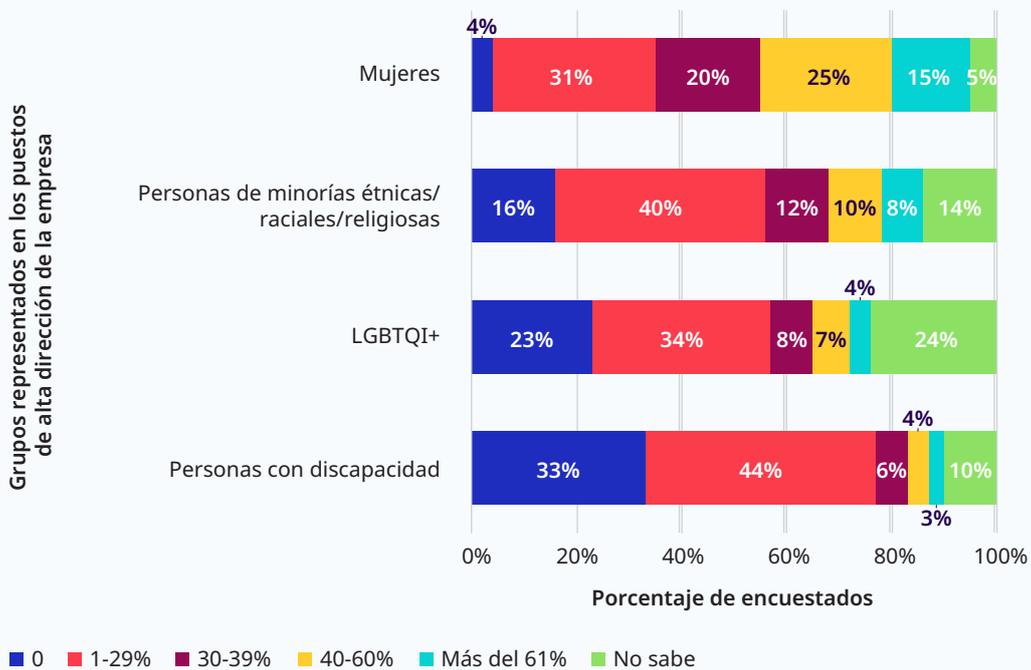
El 25 por ciento de los encuestados informan de una masa crítica de mujeres (40-60 por ciento) en puestos de alta dirección (gráfico 15). En consonancia con estudios anteriores de la OIT, nuestra encuesta muestra que la representación es menor en los Estados Árabes (18 por ciento), donde se ha alentado la participación de las mujeres en

el mercado laboral más recientemente, y menor en sectores tradicionalmente dominados por los hombres (22 por ciento en la industria manufacturera y 16 por ciento en la construcción) (OIT 2019a).

Casi una cuarta parte de los encuestados señala la nula representación de personas abiertamente LGBTQI+ en puestos de alta dirección en su lugar de trabajo y un tercio señala la nula representación de personas con discapacidad declarada en este nivel.

Los encuestados que trabajan en pequeñas empresas y empresas nacionales son más propensos a informar de la nula representación de mujeres, personas con discapacidad y personas de origen étnico/racial/religioso minorizado en comparación con los encuestados de

► Gráfico 15. “¿En qué medida están representados los siguientes grupos en los puestos de alta dirección de su empresa?”, todos los resultados



Fuente: encuesta de la OIT sobre D&I, 2021.

16 Hay que tener en cuenta que los encuestados pueden haberse basado en sus propias impresiones o conocimientos sobre la representación de personas de diferentes grupos en los puestos de alta dirección, por lo que los datos deben considerarse solo como indicadores de la representación.

empresas medianas y grandes y multinacionales. Por ejemplo, el 44 por ciento de los encuestados de pequeñas empresas afirman que no existe representación de personas con discapacidad en la alta dirección, en comparación con el 23 por ciento de los encuestados de grandes empresas. El 24 por ciento de los encuestados de pequeñas empresas afirman que estas no tienen representación alguna de personas de origen étnico/racial/religioso minorizado en la alta dirección, en comparación con el 11 por ciento de los encuestados de grandes empresas. El 27 por ciento de los encuestados de empresas multinacionales afirman que estas no tienen ninguna representación de personas con discapacidad en la alta dirección, en comparación con el 35 por ciento de los encuestados de empresas nacionales.

## La diversidad en la alta dirección tiene un impacto positivo en la inclusión

La diversidad en la alta dirección tiene un impacto positivo en la inclusión de todos los encuestados y un impacto aún mayor entre los encuestados que pertenecen al mismo grupo de diversidad que está representado en la alta dirección. Por ejemplo, las mujeres encuestadas tienen un 9 por ciento más de probabilidades de sentirse incluidas, y los hombres un 3 por ciento más, cuando las mujeres están representadas en masa crítica en los puestos de alta dirección (la masa crítica es de por lo menos el 40 por ciento).

La diversidad en la alta dirección también tiene un impacto positivo en la experiencia de los empleados en cuanto a los factores que contribuyen a la inclusión a través del respeto y el sentido de pertenencia, el apoyo al buen desempeño en el trabajo y el apoyo al desarrollo profesional y de la carrera, así como los beneficios de la inclusión. Por ejemplo, cuando por lo menos el 40 por ciento de los puestos de alta dirección están ocupados por mujeres, los encuestados

---

►► Nuestros resultados muestran que la diversidad en la alta dirección de las empresas tiene un impacto positivo en la inclusión de todos los grupos de empleados. Además, cuando los empleados ven a personas como ellos en los puestos de alta dirección, es más probable que se sientan incluidos en el trabajo.

tienen un 7 por ciento más de probabilidades de sentirse valorados por ser como realmente son en el lugar de trabajo. Este porcentaje es aún mayor entre las mujeres encuestadas, que tienen un 12 por ciento más de probabilidades de decir que pueden ser ellas mismas en el trabajo cuando el 40 por ciento o más de los puestos de alta dirección están ocupados por mujeres. Cuando existe una masa crítica de mujeres representadas en la alta dirección, las mujeres tienen un 10 por ciento más de probabilidades que las que trabajan en empresas sin una masa crítica de mujeres en la alta dirección de sentirse alentadas y apoyadas en su desarrollo profesional y un 12 por ciento más de probabilidades de declarar altos niveles de bienestar en el trabajo.

En resumen, nuestros resultados muestran que la diversidad en la alta dirección de las empresas tiene un impacto positivo en la inclusión de todos los grupos de empleados. Además, cuando los empleados ven a personas como ellos en los puestos de alta dirección, es más probable que se sientan incluidos en el trabajo.

## ► Crear un enfoque de liderazgo compartido en materia de D&I

En el pasado, los enfoques de buenas prácticas recomendaban que las organizaciones identificaran a un “paladín” de alto nivel para la D&I. Actualmente, se recomienda que todos los líderes, gerentes y empleados tengan la capacidad de promover una organización diversa e inclusiva, y la responsabilidad del cambio ahora recae en todos.

La participación de los empleados en el proceso de cambio también se destaca como un factor fundamental para el desarrollo de una D&I sostenible. El Boston Consulting Group destaca la importancia tanto de los enfoques descendentes como ascendentes para el cambio, afirmando que los empleados deben participar en el diseño y la evaluación de las acciones de impacto, y deben ser incorporados a ellas. Es decir, para que estas acciones sean efectivas, se requiere de la aceptación tanto de los miembros del grupo mayoritario como de los grupos minorizados en todas las unidades de negocio y en diferentes niveles (Krentz *et al.* 2019).

### Dos tercios de las empresas están creando un enfoque de liderazgo compartido en materia de D&I

En la encuesta, formulamos cuatro preguntas para examinar en qué medida el proceso de D&I es liderado desde la alta dirección de las empresas y los empleados de todos los niveles son responsables de guiarla y rinden cuentas por ello (gráfico 16). Dos tercios de los encuestados afirman que la D&I es una de las principales prioridades en su lugar de trabajo, que los líderes informan con regularidad acerca de los avances realizados y que los gerentes de línea son responsables de la contratación y el desarrollo de equipos diversos e inclusivos. Un número ligeramente superior de encuestados afirma que los altos directivos tienen la responsabilidad de ser modelos de conducta en materia de D&I en su comportamiento y sus acciones (71 por ciento), y que todos los empleados son responsables de apoyar la D&I (73 por ciento).

Los encuestados de Europa y Asia Central son los menos propensos, y los encuestados de Asia y el Pacífico los más propensos, a indicar que existe un liderazgo compartido de D&I en su lugar de trabajo. Por ejemplo, el 51 por ciento de los encuestados en Europa y Asia Central dicen que los líderes del lugar donde trabajan comunican que la D&I es una de las prioridades principales y que además informan con regularidad sobre los avances, en comparación con el 77 por ciento de los encuestados en Asia y el Pacífico. El 61 por ciento de los encuestados en Europa y Asia Central dicen que los altos directivos son responsables de ser modelos de conducta para la inclusión, en comparación con el 80 por ciento de los encuestados en Asia y el Pacífico.

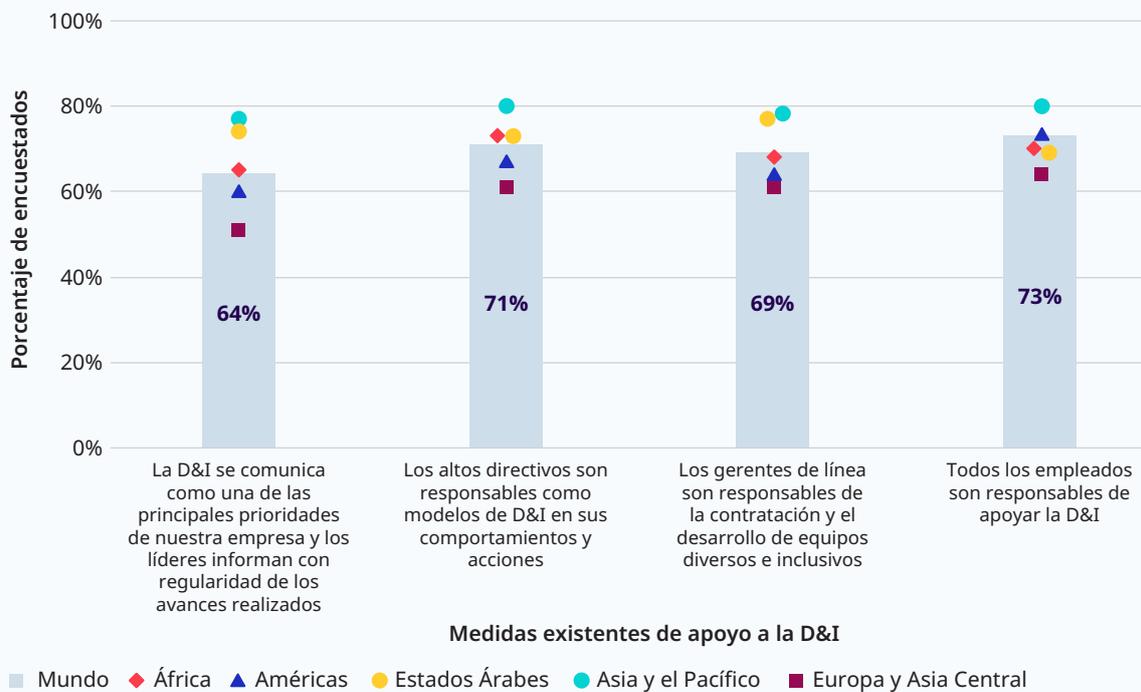
Mientras que tres cuartas partes de los encuestados que trabajan en países de renta media-baja y media-alta afirman que los altos directivos son considerados responsables de ser modelos de conducta en materia de D&I en sus comportamientos y acciones, dos tercios de los encuestados de los países de renta alta afirman lo mismo.

Los encuestados de pequeñas empresas son ligeramente más propensos a informar que existe un liderazgo compartido en materia de D&I en su lugar de trabajo. Por ejemplo, el 73 por ciento de los encuestados de pequeñas empresas afirman que los altos directivos del lugar donde trabajan son considerados responsables de ser modelos de conducta en materia de D&I en su comportamiento y acciones, en comparación con el 71 por ciento y el 69 por ciento de los encuestados de las medianas y grandes empresas, respectivamente.

### El liderazgo compartido en D&I tiene un impacto positivo en la inclusión

Los dos tercios de los encuestados que afirman que los líderes de su lugar de trabajo comunican que la D&I es una prioridad principal también informan de niveles más altos de inclusión en comparación con los encuestados de lugares de trabajo en los que la D&I no se comunica como

► **Gráfico 16. “¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre el liderazgo de D&I en su empresa?” (encuestados que están muy de acuerdo y de acuerdo), resultados por región**



Fuente: encuesta de la OIT sobre D&I, 2021.

Nota: véase el gráfico A12 del apéndice III para resultados más detallados por tamaño de empresa y puesto de los encuestados.

una prioridad principal. Por ejemplo, cuando la D&I se comunica como una prioridad principal, los encuestados tienen un 25 por ciento más de probabilidades de informar que las oportunidades y decisiones sobre los ascensos se gestionan de una manera justa y transparente, y un 14 por ciento más de probabilidades de informar que sus puntos de vista son solicitados y considerados en la toma de decisiones de su lugar de trabajo.

Según nuestra encuesta, el 71 por ciento de los encuestados en todo el mundo está de acuerdo en que los altos directivos son considerados responsables como modelos de conducta para la D&I en sus comportamientos y acciones. Estos encuestados son un 11 por ciento más propensos

a informar de un alto nivel de bienestar personal, a sentirse comprometidos con su empresa y a colaborar con sus colegas. También son un 10 por ciento más propensos a declarar un alto nivel de ambición con respecto a su desarrollo profesional y a informar que se sienten alentados a dar su opinión sobre mejores formas de hacer las cosas.

Según nuestra encuesta, el 73 por ciento de los encuestados afirma que todos los empleados son responsables de apoyar la D&I en su lugar de trabajo, y estos encuestados son un 11 por ciento más propensos a informar de un alto nivel de bienestar personal y que se los alienta a dar su opinión sobre nuevas o mejores formas de hacer las cosas.

## ► Integrar la D&I en todos los aspectos del ciclo de vida de los empleados y de la actividad de la organización

Los enfoques de buenas prácticas en materia de D&I destacan la importancia de dar un apoyo proactivo a los empleados de diferentes grupos, en particular a los que son minorizados, para que se desarrollen, tengan un buen desempeño y avancen en la organización. Esto incluye acciones para cada etapa del ciclo de vida de los empleados, desde la atracción y la contratación, pasando por la evaluación, la gestión del desempeño, la gestión del talento y su desarrollo, la remuneración y las recompensas, así como la jubilación (Schwartz *et al.* 2018). Las propias acciones de buenas prácticas recomendadas son una mezcla de políticas y procedimientos destinados a garantizar que los procesos del ciclo de vida estén libres de sesgos y sean accesibles e inclusivos, con acciones específicas destinadas a apoyar a los grupos minorizados (recuadro 6). Las políticas, los procesos y los programas deben adaptarse a las necesidades particulares de empleados con diferentes características personales. Por ejemplo, las acciones necesarias para retener a los trabajadores de mayor edad pueden ser diferentes de las que se requieren para retener a trabajadoras mujeres o a personas que tienen un origen étnico minorizado.

### El impacto de una política de D&I en la inclusión

La existencia de una política de D&I no es suficiente para lograr un cambio transformador en materia de D&I. Sin embargo, una política representa una base importante para el cambio, ya que establece las intenciones y las normas sobre D&I a las que se sujeta una empresa.

En particular, alrededor del 20 por ciento de los encuestados “no saben” si su empresa ha comunicado una política sobre D&I. Esto pone de manifiesto la importancia de comunicar y aplicar una política para que esta tenga un impacto (gráfico 17).

Dos tercios de los encuestados (62 por ciento) afirman que su empresa tiene una política de D&I (gráfico 17, panel A). De ellos, cerca de la mitad afirman que dichas políticas se refieren a la edad (50 por ciento) y al género (46 por ciento). Es posible que tanto la edad como el género aparezcan con mayor frecuencia en las políticas de D&I, debido a que son las características personales sobre las que es menos intrusivo pedir información a los empleados y, por tanto, más fáciles de medir y controlar. Solo un tercio de los encuestados hace referencia al origen étnico / raza (38 por ciento) y a la discapacidad (37 por ciento); una cuarta parte, a la orientación sexual

#### ► Recuadro 6. Integrar la D&I en el ciclo de vida de los empleados

**ANZ LAO Bank**, en la República Democrática Popular Lao, introdujo una serie de medidas que buscan promover la D&I de género. Esto incluye el requisito de que los directivos se aseguren de que por lo menos el 40 por ciento de los candidatos a las entrevistas sean mujeres y que tanto hombres como mujeres formen parte de los paneles de selección. Las licencias por paternidad están disponibles para madres, padres, parejas del mismo sexo y padres con hijos adoptados. Se apoya al personal LGBTIQ+ mediante el patrocinio de una red grupal del orgullo dentro del banco. Los planes de pensiones y de atención médica se

extienden a las parejas de hecho. Para ayudar a retener a los empleados, se ofrecen licencias laborales flexibles y licencias no remuneradas por acontecimientos importantes en sus vidas. El programa de formación de graduados del banco está dirigido a las mujeres, a las que también se apoya con formación y mentoría con miras a que accedan a la alta dirección. Estas acciones han permitido mejorar la retención y la promoción de talento diverso.

Fuente: OIT, 2017.

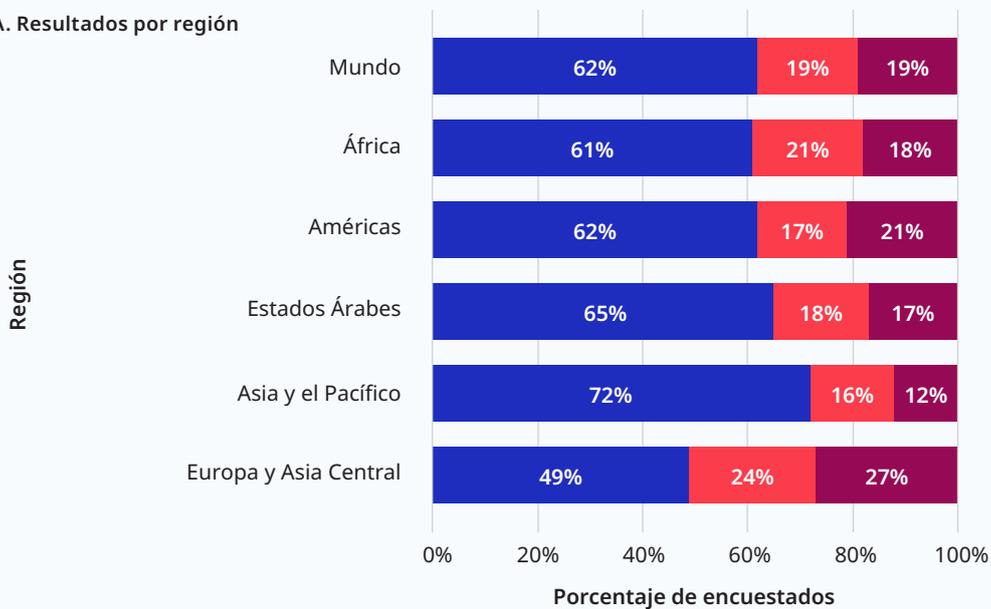
(25 por ciento), y un porcentaje aún menor, a las personas que viven con VIH (18 por ciento).

Las pequeñas empresas tienen un 12 por ciento menos de probabilidades de tener una política de D&I que las medianas y grandes (gráfico 17, panel B). Las empresas multinacionales tienen un 11 por ciento más de probabilidades de tener una política de D&I que las empresas nacionales. Las empresas del sector de la información y las

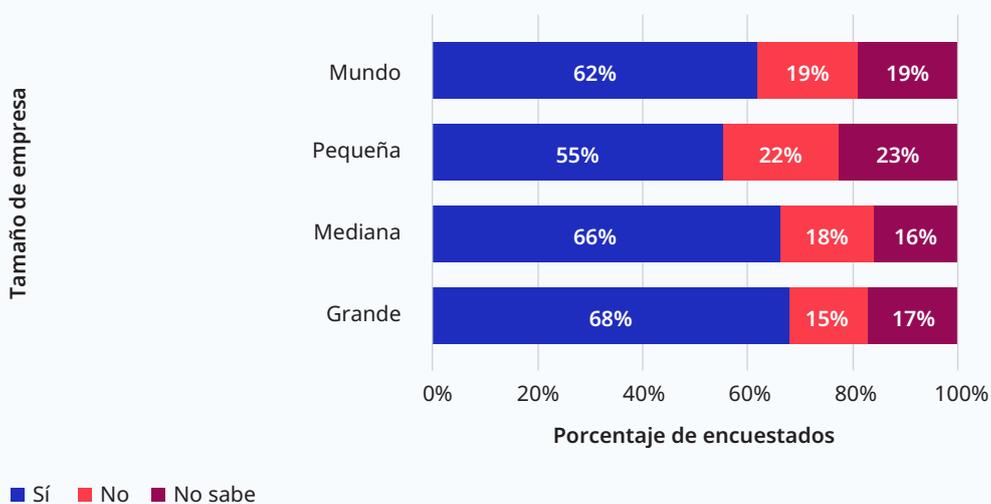
comunicaciones tienen un 9 por ciento más de probabilidades de tener una política de D&I que las empresas de otros sectores. Los encuestados de Asia y el Pacífico son un 14 por ciento más propensos, y los de Europa y Asia Central un 16 por ciento menos propensos, que los encuestados de otras regiones a informar que existe una política de D&I en su lugar de trabajo. Son menos los encuestados de los países de renta alta (58 por

► Gráfico 17. “¿Tiene su empresa una política declarada de D&I?”

Panel A. Resultados por región



Panel B. Resultados por tamaño de empresa



■ Sí ■ No ■ No sabe

Fuente: encuesta de la OIT sobre D&I, 2021.

ciento) que los de países de renta media-alta (64 por ciento) que afirman que existe una política de D&I en su lugar de trabajo.

A pesar de que contar con una política de D&I puede ser solo una base fundamental para promover la D&I, y teniendo en cuenta que las empresas más grandes son más propensas que las pequeñas a tener políticas escritas, de todos modos los datos de nuestra encuesta muestran que sí representa una diferencia positiva en los niveles de inclusión de los empleados. El 62 por ciento de los encuestados que trabajan en empresas con una política de D&I son un 9 por ciento más propensos a sentir que en general son tratados con respeto; un 18 por ciento más propensos a sentirse apoyados para trabajar de manera flexible y a sentirse seguros de que si denuncian un comportamiento inapropiado se

---

►► Los resultados globales destacan la necesidad de que más empresas adopten un enfoque de D&I que se centre en el cambio de comportamiento y de cultura

tomarán medidas de manera oportuna y confidencial. También tienen un 26 por ciento más de probabilidades de condicionar que las oportunidades y las decisiones sobre los ascensos se toman de una manera justa y transparente.

## ► Acciones prioritarias necesarias para promover la D&I en las empresas

---

Proporcionamos a los encuestados una lista de ocho acciones asociadas a la creación de un cambio transformador en materia de D&I y les pedimos que eligieran las tres que, en su opinión, tendrían un impacto más positivo en la promoción de la D&I en su lugar de trabajo. Los resultados globales destacan la necesidad de que más empresas adopten un enfoque de D&I que se centre en el cambio de comportamiento y de cultura, creando una mayor diversidad de talento en todos los niveles y asegurando que haya un liderazgo de D&I en la alta dirección (gráfico 18).

La necesidad de un cambio de comportamiento y de cultura se pone de manifiesto en las tres principales acciones elegidas por los encuestados para lograr un cambio positivo en materia de D&I. Por ejemplo, el 56 por ciento de los encuestados eligió asegurarse de que todas las personas de su lugar de trabajo sepan cómo apoyar la D&I con sus comportamientos y acciones y que rindan cuenta de ello, y el 42 por ciento eligió brindar más apoyo para eliminar los comportamientos inapropiados. El 44 por ciento de los encuestados eligió una contratación y desarrollo más proactivos de los grupos subrepresentados. El 43 por ciento de los

encuestados eligió la necesidad de contar con un liderazgo más sólido en materia de D&I en la alta dirección.

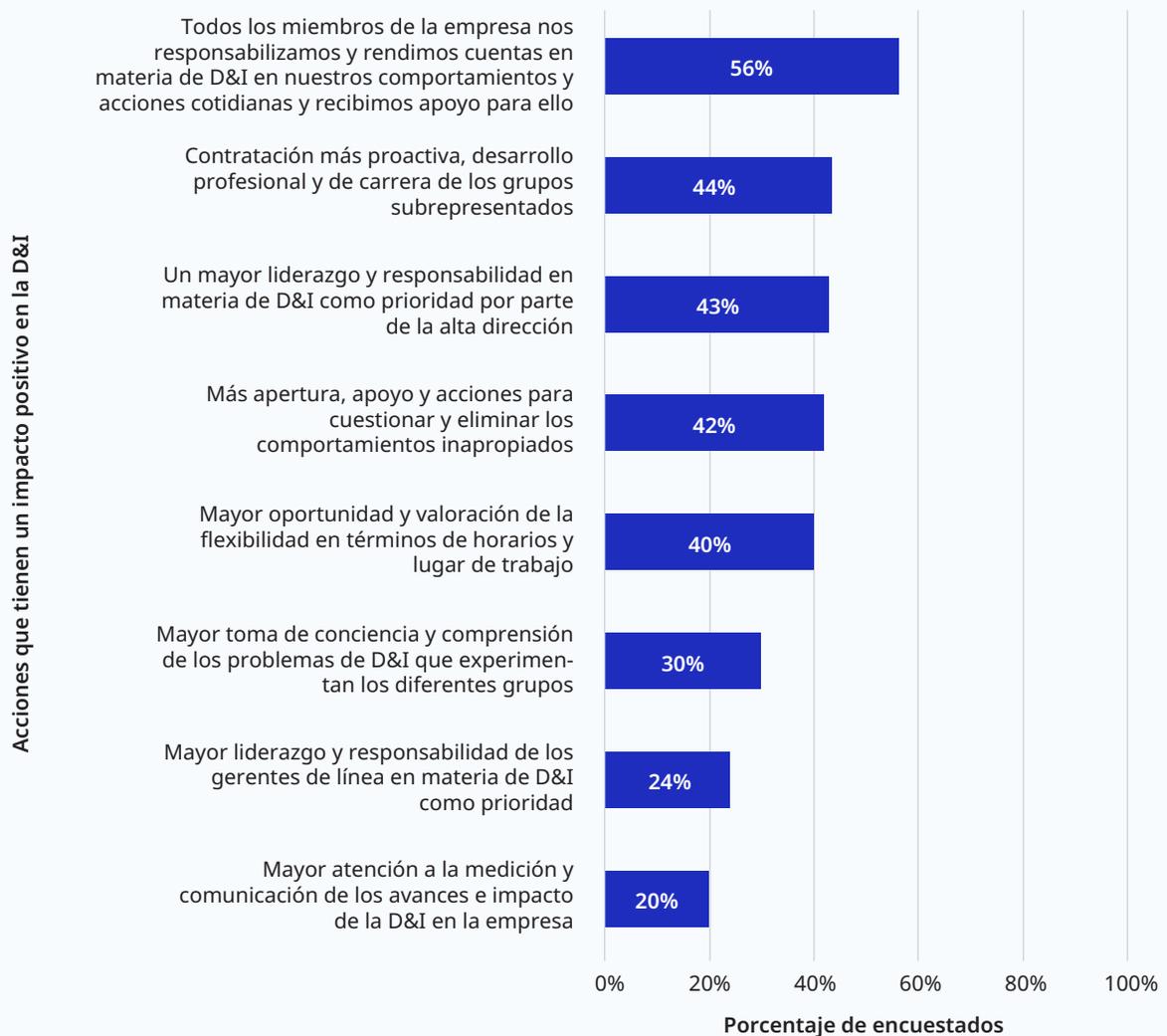
La medición de la D&I aún no se reconoce como una prioridad, ya que apenas el 20 por ciento de los encuestados la eligió como una de sus tres acciones principales.

Existen algunas diferencias en la percepción acerca de las acciones prioritarias entre los distintos grupos. Por ejemplo, un mayor número de encuestados a nivel de personal (44 por ciento) eligió la necesidad de una mayor valoración y oportunidades de trabajo flexible, en comparación con los altos ejecutivos (35 por ciento). Las mujeres dan más importancia a cuestionar y eliminar los comportamientos inapropiados en el lugar de trabajo (el 45 por ciento eligió esta acción), en comparación con los hombres (40 por ciento).

Mientras que alrededor de la mitad de los encuestados de grupos minorizados eligieron la acción de contratar y desarrollar talentos diversos, solo cerca del 40 por ciento de los encuestados de grupos mayoritarios eligieron dicha acción.



► Gráfico 18. “Elija las tres principales acciones según el impacto positivo que considera que tendrían para aumentar la D&I en su organización”, todos los resultados



Fuente: encuesta de la OIT sobre D&I, 2021.

Las diferencias en las acciones prioritarias para el cambio entre los distintos grupos ponen de manifiesto la importancia de adoptar un enfoque compartido para liderar el cambio en materia de D&I. Las personas de un grupo mayoritario o que trabajan en la alta dirección pueden estar desconectadas de los grupos de empleados más nuevos y con menos representación en el lugar de trabajo. Esto puede aumentar el riesgo de que existan puntos ciegos y de que los altos directivos, de manera bienintencionada, pongan en marcha acciones que no logren abordar las causas subyacentes de las brechas en la experiencia de D&I. La existencia de puntos ciegos en los niveles superiores se ha destacado en la literatura más general como una barrera significativa para lograr una mayor D&I en el lugar de trabajo (recuadro 7).

►► La medición de la D&I aún no se reconoce como una prioridad, ya que apenas el 20 por ciento de los encuestados la eligió como una de sus tres acciones principales.

► **Recuadro 7. Los puntos ciegos en los niveles ejecutivos superiores constituyen un obstáculo para el incremento de la D&I en el lugar de trabajo**

La empresa mundial de servicios profesionales Accenture descubrió que existía una gran diferencia entre en qué medida los altos directivos piensan que su organización es inclusiva y la experiencia real de inclusión que declaran los empleados. En su encuesta realizada en 28 países, el 68 por ciento de los directivos afirmaron que creaban un entorno propicio en el que los empleados podían ser ellos mismos, plantear sus preocupaciones e innovar sin miedo al fracaso, mientras que solo el 36 por ciento de los empleados estuvieron de acuerdo con esta afirmación.

De manera similar, en Japón, una encuesta realizada a 468 empleados de empresas financieras, tecnológicas, farmacéuticas y de productos de consumo demostró

que, aunque muchas mujeres abandonan la fuerza de trabajo cuando tienen hijos, es un mito que la crianza de los hijos sea la razón principal. En lugar de ello, el 49 por ciento de las mujeres afirman haber dejado su trabajo porque se sentían estancadas en su carrera.

El Boston Consulting Group también descubrió que un obstáculo importante para los avances en materia de D&I es que los líderes, la mayoría de los cuales en su encuesta son hombres, mayores de 45 años y heterosexuales, subestiman entre un 10 y un 15 por ciento los obstáculos declarados por las mujeres, las personas de grupos raciales o étnicos minorizados y las personas LGBTQI+.

Fuentes: Sweet y Shook, 2020; Salib y Shi, 2017; Krentz *et al.*, 2017.

## ► Conclusiones e implicaciones para las acciones

### ► Posicionar la D&I como un tema central de liderazgo, cultura y estrategia conduce a mayores niveles de inclusión

Nuestros resultados muestran que cuando los empleados trabajan en empresas que consideran la D&I como una prioridad estratégica y

se aproximan a ella como un tema de cambio de cultura y comportamiento, con un liderazgo desde la alta dirección y como una prioridad compartida en todos los niveles, informan de niveles más altos de inclusión. Este enfoque de D&I se traduce en mayores niveles de inclusión relacionados tanto con la necesidad de un sentido de

pertenencia en el trabajo como con la necesidad de ser visto, comprendido y valorado como individuo. También da lugar a que los encuestados declaren que experimentan mayores niveles de beneficios de la inclusión que pueden traducirse en beneficios para la empresa, como el bienestar, la ambición de desarrollo profesional y la probabilidad de expresar su opinión sobre mejores formas de hacer las cosas en su lugar de trabajo.

### **Existe margen para tomar más medidas que permitan lograr un cambio transformador en materia de D&I**

En el capítulo 2, vimos cómo los empleados que trabajan en la región de Asia-Pacífico, en el sector de la información y las comunicaciones, y en países de renta media-baja y media-alta declaran tener mayores niveles de inclusión. Los encuestados de pequeñas empresas y empresas nacionales también informan que experimentan menores niveles de los beneficios de la inclusión en comparación con los encuestados de las empresas más grandes y multinacionales. En este capítulo, veremos que es probable que esto esté relacionado con el mayor nivel de acciones de buenas prácticas asociadas con el cambio transformador en materia de D&I que son evidentes en las empresas con mayores niveles de inclusión.

En general, existe margen para una mayor comunicación y apoyo en la implementación de las acciones y los enfoques de D&I que tienen mayor impacto en el logro de beneficios para los empleados y los empleadores. A pesar del impacto positivo de adoptar un enfoque estratégico y de cambio de cultura en materia de D&I, solo la mitad de los encuestados en nuestro estudio afirman que esto ocurre en su lugar de trabajo. Cuando los altos directivos, los gerentes y los empleados rinden cuentas de sus acciones y comportamientos en materia de D&I, los niveles de inclusión son mayores. Sin embargo, alrededor de un tercio de los encuestados trabaja en empresas en las que esto aún no se ha implementado. Cuando los empleados pueden ver a personas como ellos en la alta dirección, informan de mayores niveles de inclusión y es más probable que aspiren a un ascenso. Sin embargo, un tercio de los encuestados trabaja en empresas en las que no hay personas con discapacidad en puestos de alta dirección y un tercio trabaja en empresas

en las que hay menos de un 30 por ciento de mujeres en puestos de alta dirección.

### **Se necesita más apoyo para implementar y lograr un cambio transformador en materia de D&I en pequeñas empresas y empresas nacionales**

En nuestro estudio, las pequeñas empresas y las empresas nacionales desarrollan menos acciones relacionadas con el cambio transformador en materia de D&I. Los encuestados que trabajan en pequeñas empresas y empresas nacionales son menos propensos a decir que existe un enfoque explícito estratégico y de cambio cultura en materia de D&I en su lugar de trabajo o que existe una política de D&I. Es más probable que declaren que en el lugar donde trabajan no existe representación de mujeres, personas con discapacidad y personas de orígenes étnicos/raciales/religiosos minorizados. En el capítulo 2, vimos que los encuestados de pequeñas empresas informan que experimentan menores niveles de los beneficios de la inclusión, como el bienestar, la mejora en la productividad y el desempeño, y el poder opinar acerca de nuevas o mejores formas de hacer las cosas en su lugar de trabajo.

El desarrollo de D&I en las pequeñas empresas es de vital importancia. Por ejemplo, en la Unión Europea, las pequeñas y medianas empresas (PYME) emplean a alrededor del 67 por ciento de la población y constituyen la columna vertebral de la economía, sin embargo, la Comisión Europea informa que las PYME a menudo carecen de tiempo, medios y conocimientos para implementar programas de D&I de impacto (Hajjar y Hugonet 2016). A nivel mundial, las PYME representan alrededor del 90 por ciento de las empresas y más del 50 por ciento del empleo. Contribuyen con hasta el 40 por ciento del PIB en las economías emergentes (Banco Mundial 2022). Sin embargo, la investigación sobre las acciones que conducen a un cambio transformador en materia de D&I se ha llevado a cabo principalmente en grandes empresas multinacionales de países de renta alta. Se necesita más investigación y apoyo para comprender los enfoques de D&I que permiten a las pequeñas empresas y empresas nacionales ser diversas e inclusivas y cosechar los beneficios de ambas.



**4**

**Impulsar la acción  
en materia de D&I  
en las empresas**

---

## ► Resumen del capítulo 4

A pesar de la gran cantidad de investigaciones sobre los argumentos empresariales a favor de la D&I, muchos de ellos todavía no están impulsando la acción empresarial:

### Argumentos empresariales a favor de la D&I

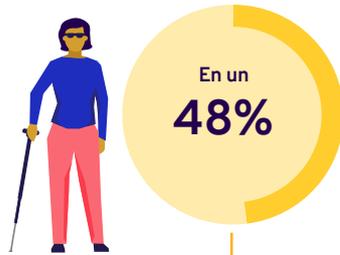
Numerosas investigaciones de organizaciones de renombre captan y fortalecen los argumentos empresariales a favor de una mayor acción de la empresa en materia de D&I. La D&I en el lugar de trabajo conduce a:



### Principales impulsores de la D&I

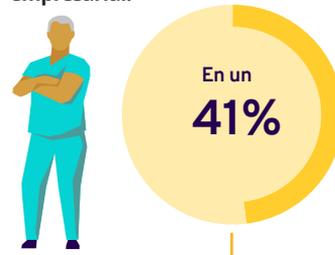
La encuesta de la OIT sobre D&I muestra que el argumento empresarial no está impulsando plenamente la acción de D&I.

Más bien, el principal impulsor es:

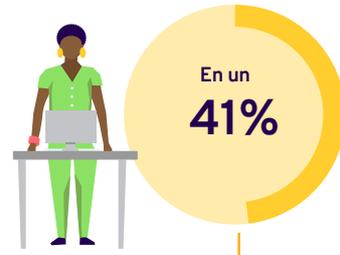


de los casos cumplir con la obligación legal

El segundo y el tercer impulsor están relacionados con el argumento empresarial:

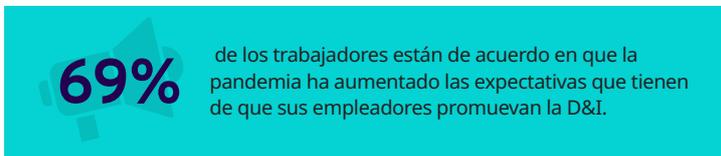
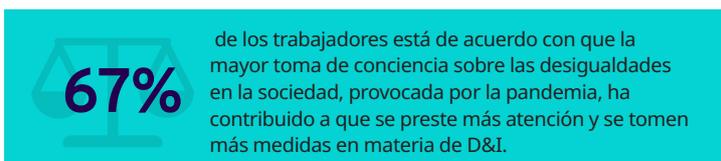


de los casos mejorar el bienestar de los empleados



de los casos atraer, desarrollar y retener a los mejores talentos

Los factores externos, incluida la pandemia de COVID-19, impulsan la acción empresarial para promover la D&I



Este estudio muestra que no se trata de que las empresas se vean influidas por el argumento comercial o por otros impulsores que promueven la D&I. Más bien, es muy probable que todos estos factores combinados lleven a las empresas a tomar medidas que creen un cambio sostenible y transformador en materia de D&I.

## ► Introducción

---

En este informe, nos hemos centrado en el grado y las formas en que los empleados experimentan la inclusión en el lugar de trabajo y en cómo la inclusión influye en el bienestar, la productividad y el desempeño, el desarrollo profesional, el compromiso y la innovación de los empleados. Hemos explorado las acciones que ayudan a desarrollar un fuerte sentimiento de inclusión entre los diversos grupos y hemos descubierto que las acciones que promueven un cambio sostenible y transformador en materia de D&I se están aplicando de manera desigual en las empresas, con un nivel de adopción menor en las pequeñas empresas y en empresas nacionales y en algunas

regiones. Para comprender mejor cómo puede abordarse la implementación desigual del cambio transformador en materia de D&I, este capítulo explora qué influye y qué impulsa a las empresas a emprender acciones que promuevan la D&I. Para ello, examinamos en qué medida las empresas se ven influidas por los beneficios documentados de la D&I para el negocio (el argumento empresarial), los valores empresariales que apoyan la D&I y/o las leyes nacionales, las disposiciones legales y programas, así como las culturas locales para promover la D&I. También examinamos en qué medida la pandemia de COVID-19 está influyendo en las acciones de las empresas en materia de D&I.

## ► El argumento empresarial que impulsa las acciones para promover la D&I

---

### Un conjunto creciente de trabajos demuestra la relación entre la D&I y la mejora de los resultados empresariales

Existe un número considerable y creciente de investigaciones que demuestran las correlaciones positivas entre una mayor D&I y la mejora de los resultados empresariales (recuadro 8). Muchos estudios presentan la gama de beneficios derivados de emplear una fuerza de trabajo más diversa y crear un entorno y una cultura de trabajo inclusivos, lo que resulta en menores costos, asociados a una reducción de la rotación laboral y las ausencias por enfermedad (Carr *et al.* 2019). Los beneficios también muestran un valor añadido proveniente de mayores niveles de productividad, compromiso y creatividad de los empleados (Lorenzo *et al.* 2018). Por ejemplo, la formación continua y un fuerte sentido de colaboración en equipo son fundamentales para retener a los trabajadores de más edad (Marvel y Cox 2017; Bersin y Chamorro-Premuzic 2019). Se ha comprobado que las políticas y prácticas de trabajo flexible son una importante estrategia

### Existencia de evidencia de la creciente presión que ejercen los inversionistas sobre las empresas para que promuevan la D&I

de retención en una gran variedad de grupos de empleados (Dean y Auerbach 2018). Los fuertes sentimientos de inclusión en los empleados se han relacionado con una reducción de hasta un 50 por ciento del riesgo de rotación laboral (Carr *et al.* 2019). Se ha descubierto que los entornos de trabajo que son más inclusivos para las personas con discapacidad conducen a una mayor productividad en toda la fuerza de trabajo (Andersen y Kennedy 2018).

Además de que los beneficios del desempeño empresarial impulsan las acciones en materia de D&I, también existe evidencia de la creciente presión que ejercen los inversionistas sobre las empresas para que promuevan la D&I.

► **Recuadro 8. La D&I está relacionada con un mayor desempeño financiero e innovación**

Investigaciones realizadas por la OIT y las empresas mundiales de consultoría de gestión **McKinsey, Boston Consulting Group y Accenture** muestran correlaciones positivas entre la D&I y un mayor desempeño financiero e innovación.

En una encuesta realizada por la OIT a casi 13 000 empresas de 70 países, el 57 por ciento de ellas afirmó que las iniciativas para promover la igualdad de género habían contribuido a mejorar sus resultados empresariales.

Una investigación realizada por McKinsey en 15 países muestra que las empresas que se encuentran en el cuartil superior en cuanto a diversidad de género dentro de sus equipos ejecutivos tienen un 21 por ciento más de probabilidades de experimentar una rentabilidad superior al promedio en comparación con las empresas en el cuarto cuartil. Las empresas con los equipos ejecutivos con mayor diversidad étnica tienen un 33 por ciento más de probabilidades de superar a sus pares en cuanto a rentabilidad.

Una investigación realizada por el Boston Consulting Group descubrió que las empresas con una diversidad superior a la media en sus equipos directivos obtuvieron ingresos por innovación un 19 por ciento superiores a los de las empresas con una diversidad inferior a la media en puestos de liderazgo\*. Una investigación realizada en 171 empresas alemanas, suizas y austríacas de diversos sectores y tamaños descubrió que aquellas con culturas y políticas empresariales inclusivas tienen más probabilidades de informar de

un aumento en la creatividad y la innovación y declarar una mejor evaluación del interés y la demanda de los consumidores.

Accenture encuestó a más de 18 000 empleados de empresas de diferentes tamaños en 27 países y descubrió que una cultura de inclusión es un potente multiplicador de la innovación y el crecimiento. Calcularon que el producto interno bruto mundial aumentaría hasta en 8 billones de dólares para el año 2028 si la cultura empresarial que fomenta la innovación se incrementara en un 10 por ciento.

En el estudio de Accenture, se descubrió que una cultura inclusiva es más eficaz que la remuneración para impulsar la innovación. Mientras que un aumento del 10 por ciento en la remuneración produjo un aumento del 0,25 por ciento en la innovación, un aumento del 10 por ciento en los factores para una cultura inclusiva en el lugar de trabajo produjo un aumento del 11 por ciento en la innovación. Como afirma el estudio: "No importa quiénes sean o dónde estén, si las personas tienen un sentido de pertenencia y son valoradas por sus empleadores por sus contribuciones, puntos de vista y circunstancias únicas, se sienten empoderados para innovar más".

**Fuentes:** OIT, 2019d; Hunt *et al.*, 2018; Lorenzo *et al.*, 2017; Shook y Sweet, 2019.

\* Los ingresos por innovación se definen en la investigación del Boston Consulting Group como los que provienen de productos y servicios lanzados en los últimos tres años, lo que indica la capacidad de las empresas para adaptarse rápidamente a los cambios en la demanda de los clientes.

Aunque esta tendencia aún se está desarrollando, los inversionistas y los gestores de carteras tienen cada vez más en cuenta sus decisiones vinculadas en parte al desempeño en materia ASG de una empresa, además de su desempeño financiero. Por ejemplo, la Unión Europea ha introducido un Reglamento sobre la divulgación de información relativa a la sostenibilidad en el sector de los servicios financieros, que comprende un conjunto de normas cuyo objetivo es hacer que la sostenibilidad de los fondos de inversión sea más comparable y mejor comprendida por los inversionistas mediante un conjunto de parámetros ASG, entre ellos la diversidad de género (Comisión Europea 2022). El reglamento refuerza la Agenda 2030

para el Desarrollo Sostenible y los ODS, lanzados por las Naciones Unidas en 2015. El Objetivo 5, por ejemplo, se refiere a la igualdad de género y el Objetivo 10, a la reducción de las desigualdades. En consecuencia, empresas globales de asesoría empresarial como PwC (2022) y Grant Thornton (2021) han publicado orientaciones sobre lo que las empresas deben hacer para demostrar de qué manera promueven la D&I como parte de sus informes ASG. De hecho, algunos de los datos de este informe sobre buenas prácticas en materia de D&I se han extraído de informes elaborados o encargados por inversionistas, como el Índice D&I de Refinitiv (2022)<sup>17</sup>.

17 Refinitiv es un proveedor global estadounidense-británico de datos e infraestructura de mercados financieros.

Al margen de la urgencia de contar con negocios sostenibles, los estudios han constatado que las juntas directivas con diversidad de género están relacionadas con la reducción del riesgo financiero, la prevención de decisiones de inversión arriesgadas y la mejora de las prácticas financieras, lo que se traduce en un menor número de errores de información financiera, fraudes y manipulación de los ingresos (Schwartz-Ziv 2017; Adhikari, Agrawal y Malm 2019) (recuadro 9).

## A pesar de los argumentos empresariales, los avances en materia de D&I siguen siendo lentos

Una gran diversidad de datos muestran que aún queda trabajo por hacer para crear tanto diversidad como inclusión en las empresas (recuadro 10). A pesar de que los argumentos

### ► Recuadro 9. La D&I influye en las decisiones de inversión

Una investigación llevada a cabo por el índice del mercado de valores que sigue los resultados de 500 grandes empresas que cotizan en las bolsas de Estados Unidos, **S&P Global**, titulada “When Women Lead, Firms Win” (Cuando las mujeres lideran, las empresas ganan), descubrió que las empresas con mayor diversidad de género en sus juntas directivas son más rentables que aquellas con una menor diversidad de género. También hallaron que las empresas que tienen a una mujer como directora financiera son más rentables y tienen un mejor desempeño en la cotización de las

acciones en comparación con la media del mercado. Según S&P Global:

*“A medida que la diversidad de género desempeña un papel cada vez más importante en la estrategia y el desempeño de las empresas, las compañías que tienen dificultades para lograr avances en la inclusividad pueden suponer un riesgo para los inversionistas”.*

Fuente: véase [www.spglobal.com/en/research-insights/articles/how-gender-fits-into-esg](http://www.spglobal.com/en/research-insights/articles/how-gender-fits-into-esg).

### ► Recuadro 10. La lentitud del cambio en materia de D&I en el lugar de trabajo para las mujeres, las personas con discapacidad, las personas LGBTQI+ o las personas de origen étnico/racial minorizado

Las investigaciones de la OIT muestran que, aunque las mujeres de todo el mundo están obteniendo títulos de grado y de maestría en mayor número que los hombres, aún ocupan solo alrededor del 40 por ciento de los puestos de trabajo a nivel mundial, a menudo con salarios más bajos y con peores condiciones laborales que los hombres. A nivel global, la diferencia salarial entre hombres y mujeres es de casi un 20 por ciento. Las madres que trabajan siguen cobrando menos que los padres que trabajan y tienen menos probabilidades de ocupar puestos directivos.

Alrededor de 386 millones de personas de la población mundial en edad de trabajar tiene una discapacidad. El desempleo entre las personas con discapacidad alcanza el 80 por ciento en algunos países, pues los empleadores suelen dar por sentado que no pueden trabajar.

Los resultados de una encuesta realizada en 2020 a empleados LGBTQI+ en Estados Unidos muestran que el 40 por ciento permanece en el armario en el trabajo y el 75 por ciento afirma haber experimentado en el último año interacciones negativas relacionadas con su identidad LGBTQI+ en el día a día de su lugar de

trabajo. Las investigaciones internacionales también han demostrado que los solicitantes de empleo LGBTQI+ tienen la mitad de las probabilidades de los solicitantes heterosexuales de ser convocados a una entrevista, y tienden a recibir salarios hasta un 10 por ciento más bajos.

Una investigación llevada a cabo en 1000 grandes empresas de 15 países por la empresa global de consultoría de gestión McKinsey muestra que, a pesar de un desempeño financiero más fuerte entre aquellas que tienen equipos de nivel superior con diversidad étnica, a nivel mundial, la representación había aumentado solo un 2 por ciento, pasando del 12 por ciento en 2017 al 14 por ciento en 2019. Además, el análisis de los estudios sobre “convocatorias a entrevistas” (*call-backs*) que utilizan nombres de etnias mayoritarias y minoritarias en los mismos currículos para comprobar una posible discriminación muestra evidencias de discriminación étnica/racial en 34 de 37 estudios en 18 países de Europa, América y la región Asia-Pacífico.

Fuentes: OIT, 2019c; OIT, 2007; Dupreelle *et al.*, 2020; Valfort, 2017; Valfort, 2018; Dixon-Fyle *et al.*, 2020; Baert, 2018.

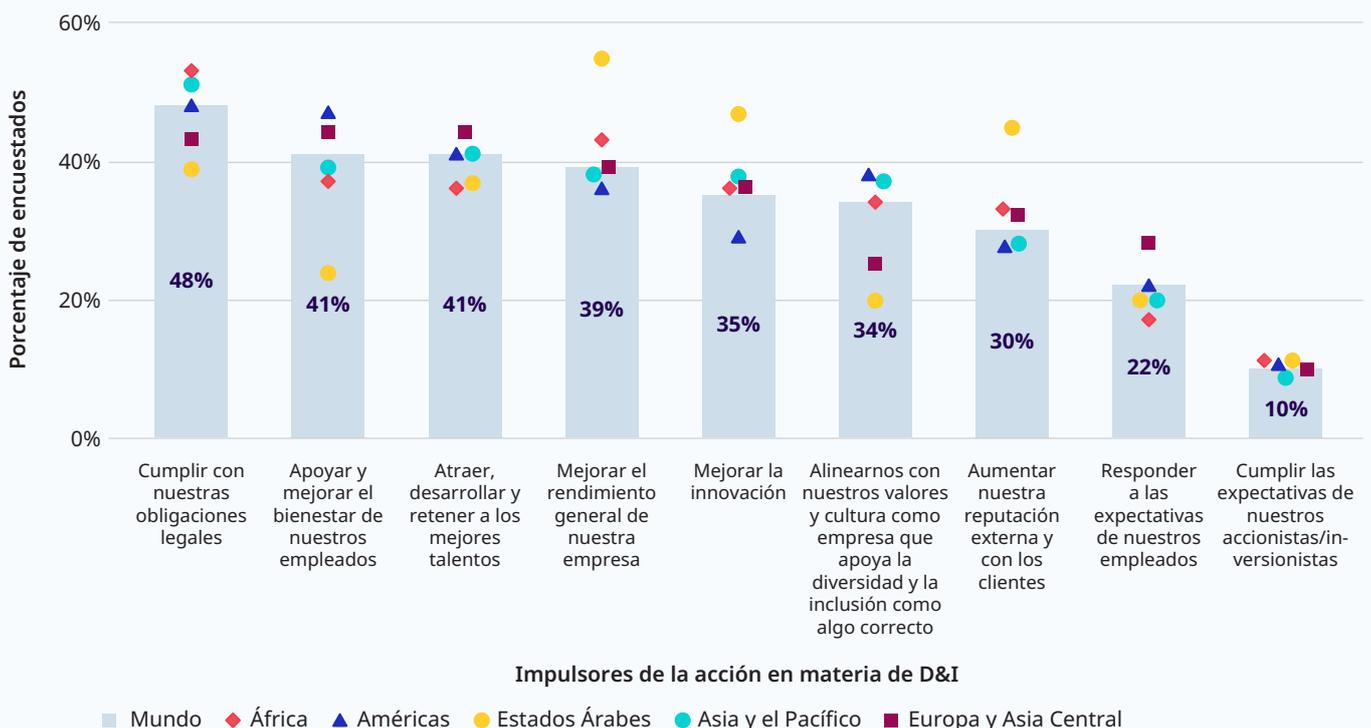
empresariales a favor de la D&I están bien documentados y de que existe una gran cantidad de herramientas, recursos y recomendaciones para enfoques transformadores de D&I, el capítulo 3 mostró que la implementación de estos enfoques sigue siendo desigual, según los encuestados de nuestro estudio. El capítulo 2 también mostró que los empleados que trabajan en los niveles más bajos, donde por lo general se agrupan las personas de grupos minorizados, informan de niveles de inclusión notablemente inferiores en comparación con los altos ejecutivos. Incluso la recopilación y seguimiento de datos exhaustivos sobre la representación global de las mujeres en el lugar de trabajo y en puestos de dirección y liderazgo es un desafío importante, y más aún en el caso de otros grupos minorizados. Existen algunas áreas de la D&I en las que los datos de cualquier avance siguen siendo subreportados a nivel nacional y mundial. En especial, esto tiene que ver con diversidad de edad, personas que viven con VIH y personas de diferentes religiones.

## Algunas empresas responden más que otras a los argumentos empresariales en favor de la D&I

Nuestro estudio muestra que, a pesar de la gran cantidad de investigaciones sobre los argumentos empresariales a favor de la D&I, estos aún no están impulsando acciones que promuevan la D&I. Por ejemplo, solo el 10 por ciento de los encuestados dicen que satisfacer las expectativas de los accionistas o inversionistas es una de las tres razones principales por las que su empresa toma medidas para promover la D&I.

Por el contrario, casi la mitad de los encuestados afirman que el cumplimiento de las obligaciones legales es uno de los tres principales factores que impulsan la acción en materia de D&I en su lugar de trabajo. El segundo y el tercer factor más comunes para tomar medidas para promover la D&I están relacionados con el argumento empresarial, a saber, atraer, desarrollar y retener a los mejores talentos y fomentar el bienestar de los empleados (gráfico 19).

► Gráfico 19. “Según su experiencia, ¿cuáles de los siguientes impulsores de las acciones en materia de D&I tienen mayor impacto en su empresa? (tres principales impulsores)”, resultados por región



Fuente: encuesta de la OIT sobre D&I, 2021.

Nota: véase el gráfico A13 del apéndice III para resultados más detallados por tamaño de empresa.

El fomento del bienestar de los empleados mediante acciones de D&I puede estar influenciado por el momento de la encuesta, que se realizó en medio de la pandemia. Fomentar el bienestar —incluidas tanto la salud mental como la física— ha sido durante mucho tiempo un problema para los empresarios. Sin embargo, la pandemia ha incrementado la necesidad de centrarse en ello dentro de las empresas. La pandemia ha repercutido en la salud física de los trabajadores, en el tiempo que dedican al cuidado de los demás, en la educación de los hijos en el hogar y en la adaptación al autoaislamiento y al trabajo a distancia. Los niveles de estrés y agotamiento han aumentado enormemente durante este periodo (Koss 2020; OIT 2021f).

En África, los Estados Árabes y Europa y Asia Central, la mejora del desempeño general de

las empresas también se encuentra en el grupo de los tres principales factores que impulsan las acciones en materia de D&I (cuadro 2). Los Estados Árabes son la única región en la que los encuestados no incluyen el cumplimiento de las obligaciones legales como uno de los tres principales factores que influyen en las acciones en materia de D&I. En particular, aunque los gobiernos de los Estados Árabes están introduciendo reformas legislativas en materia de igualdad en la fuerza de trabajo, estas no suelen estar orientadas directamente a los empleados de las empresas y a la gerencia, sino que tienen como objetivo desarrollar una mayor igualdad de oportunidades en general (OIT 2016). Las empresas de la región están más influenciadas por la mejora general del desempeño y la innovación, así como por la mejora de su reputación ante los clientes.

## ► Leyes, programas y culturas nacionales que impulsan acciones para promover la D&I

Aunque es poco probable que las leyes y los programas contra la discriminación lleven por sí solos a las empresas a adoptar la serie de medidas necesarias para lograr un cambio transformador en materia de D&I, como se destacó en la sección anterior, son un factor que impulsa las acciones de D&I. Todos los países del estudio cuentan con algún tipo de ley contra la discriminación en el lugar de trabajo (el recuadro 11 incluye ejemplos de ello). Sin embargo, la variedad de grupos que estas cubren y su grado de aplicación varían.

Todos los Estados miembros de la ONU han acordado el principio de igualdad de oportunidades en el trabajo para todos, y acabar con la discriminación en el trabajo es una de las normas fundamentales de la OIT. En una investigación reciente, se analizó el alcance de la legislación antidiscriminatoria que abarca la contratación, la remuneración, la promoción, el acoso y la protección con respecto a 13 grupos cubiertos por la Declaración Universal de los Derechos Humanos (incluidos el género, la identidad de género, el origen étnico / raza, la religión, la discapacidad y la orientación sexual) en 193 Estados miembros de la ONU (Heymann *et al.* 2021). Los resultados muestran que el 89 por ciento de los países tienen leyes que protegen contra la discriminación en el lugar de

trabajo por motivos de género; el 79 por ciento, por motivos de discapacidad; el 77 por ciento, por motivos de religión, y el 76 por ciento, por motivos de origen étnico / raza. Solo el 32 por ciento de las leyes de los países protegen a los trabajadores por su orientación sexual y el 10 por ciento, por su identidad de género. En el recuadro 12, se ofrece información sobre el modo en que las empresas multinacionales abordan la D&I de las personas LGBTQI+ en los países que no cuentan con leyes de apoyo.

Son menos los países que ofrecen una protección integral contra la discriminación en el trabajo que abarque la contratación, las remuneraciones, los ascensos, los despidos y el acoso para grupos diversos; entre ellos, el 23 por ciento en lo que respecta al género, el 19 por ciento en lo que respecta a la discapacidad, el 17 por ciento en lo que respecta al origen étnico / raza y la religión, y el 16 por ciento en lo que respecta a la orientación sexual. Hay poca diferencia en los niveles de protección legal entre los diversos niveles de ingresos de los países, lo que indica que la provisión de legislación y políticas que promueven la D&I no es una cuestión de recursos. Las diferencias más grandes en las leyes y políticas que promueven la D&I son evidentes por región.

► **Recuadro 11. Ejemplos resumidos de leyes y programas contra la discriminación en el lugar de trabajo****Sudáfrica**

La Constitución de Sudáfrica, adoptada el 10 de mayo de 1996, garantiza el derecho a la igualdad y brinda protección a todos contra la discriminación injusta. Reconoce que las medidas de acción afirmativa son necesarias para el progreso de los grupos desfavorecidos. Se encuentra en vigor la Ley de Igualdad en el Empleo, para garantizar la igualdad en el lugar de trabajo, incluida la igualdad de remuneración por un trabajo de igual valor. Además, prohíbe la discriminación injusta en el lugar de trabajo y garantiza la igualdad de oportunidades y el trato justo a todos los empleados. En un reconocimiento de las disparidades históricas, la Ley impone a “empleadores designados” la obligación de aplicar medidas de acción afirmativa para favorecer a “grupos designados”, entre los que se encuentran los africanos, los indios y las personas de color (personas de ascendencia mestiza), las personas de origen étnico chino, las mujeres y las personas con discapacidad. Un requisito clave de la ley es la eliminación de todas las barreras, en particular la discriminación injusta en el lugar de trabajo. Entre los ejemplos de barreras, se incluyen una política, una práctica o un aspecto del entorno laboral que limita las oportunidades de los empleados por el hecho de pertenecer a un grupo designado (como la falta de miembros provenientes de grupos designados en puestos superiores) o las especificaciones de puestos de trabajo que establecen requisitos que no son esenciales para desempeñarlo (como un título universitario).

**India**

La India no dispone de una legislación integral sobre prácticas discriminatorias en el lugar de trabajo; más bien, existen varias leyes que prohíben tipos específicos de prácticas discriminatorias y protegen los intereses de los colectivos vulnerables, como las mujeres, las personas que viven con VIH, las personas con discapacidad, las personas transgénero y las personas de determinadas clases sociales. Por ejemplo, la Ley de Igualdad de Remuneración exige que los empleados de ambos sexos que realicen tareas similares reciban el mismo salario y prohíbe a los empresarios discriminar a las mujeres en la contratación, los ascensos y los traslados. La Ley de Personas Transgénero exige a las empresas que designen a un funcionario encargado de atender las quejas relacionadas con las violaciones de la ley y exige a los empresarios que proporcionen instalaciones necesarias a las personas transexuales. Todo empresario debe crear un Comité de Quejas interno que investigue las denuncias de acoso sexual. En cuanto a la discapacidad, se exige a los empresarios que garanticen el cumplimiento de las normas de accesibilidad, como proporcionar un “entorno sin barreras para las personas con discapacidad y las personas mayores”.

Fuentes: Bhoola, 2002; L&E Global, 2021.

► **Recuadro 12. Respuestas de las empresas en países sin leyes de apoyo a las personas LGBTQI+**

Un total de 71 países en el mundo criminalizan o tienen leyes contra las personas LGBTQI+ (Human Dignity Trust). Las investigaciones muestran que las empresas, sobre todo las multinacionales, adoptan uno de los tres modelos siguientes cuando operan en estos contextos.

Uno de estos modelos es el denominado “Allí donde fueres” (When in Rome), en el que las empresas crean excepciones a sus políticas de apoyo a las personas LGBTQI+. Este modelo se aplica sobre todo en países en los que las personas LGBTQI+ se enfrentan a importantes riesgos legales o de seguridad.

En segundo lugar está el modelo “Embajada”, en el que las políticas, las prácticas y la formación se adoptan en consonancia con el enfoque general de la empresa respecto a la inclusión de las personas LGBTQI+, lo

que crea un entorno de trabajo interno inclusivo. Este modelo se aplica sobre todo en lugares en los que el contexto cultural más general es poco acogedor pero, a pesar de las leyes, no es inseguro ni excesivamente hostil.

En tercer lugar, algunas empresas aplican el modelo “Defensor”, en el que, además de apoyar a las personas LGBTQI+ internamente, también se comprometen a promover la igualdad de oportunidades externamente, por ejemplo, ejerciendo presión sobre el gobierno o apoyando a organizaciones y eventos externos, como el Día del Orgullo\*.

Fuente: Glasgow y Twaronite, 2019.

\* Los actos del Día del Orgullo promueven la igualdad de oportunidades, la dignidad y la visibilidad de las personas LGBTQI+.

Son más frecuentes en Europa y Asia Central. En más de la mitad de los países de Europa y Asia Central se encuentran leyes y políticas que protegen a 10-13 grupos diversos, en comparación con el 31 por ciento en América, el 21 por ciento en África subsahariana, el 16 por ciento en Asia Oriental y el Pacífico, el 12 por ciento en Asia Meridional y el 11 por ciento en los Estados Árabes.

Además de las leyes contra la discriminación, muchos países han aplicado políticas y programas adicionales para fomentar la igualdad en el empleo. Los datos recogidos por la OCDE muestran que tanto las leyes como los programas que promueven la D&I pueden tener un impacto positivo en las actitudes de las empresas al aumentar su sensibilización sobre estos temas, así como apoyar los cambios sociales en las actitudes y normas (OCDE 2020a). Los datos de la OIT también revelan que el empleo de las mujeres ha ido mejor en aquellos países que adoptaron medidas para evitar que estas perdieran sus puestos de trabajo y les permitieron reincorporarse al empleo lo antes posible. Por ejemplo, en Chile y Colombia se aplicaron subsidios salariales a las nuevas contrataciones, con tasas de subsidio más altas para las mujeres (OIT 2021b).

Los países de la Unión Europea están introduciendo cada vez más objetivos voluntarios, y algunos de ellos cuotas, para aumentar la representación de las mujeres y las personas con discapacidad en las juntas directivas (cuadro 2). Bélgica, Francia, Alemania, Italia y Noruega, por ejemplo, han aumentado el porcentaje de mujeres en juntas directivas mediante la imposición de cuotas. En todo el mundo, países como Australia, Finlandia, Nueva Zelanda, Sudáfrica y el Reino Unido han utilizado objetivos voluntarios. La vía voluntaria incluye iniciativas empresariales con un enfoque ascendente (desde abajo) que han logrado avances concretos. Por ejemplo, la representación de las mujeres en las juntas directivas de las 100 principales empresas que cotizan en la Bolsa de Londres (FTSE) se situó en un 36,2 por ciento en 2021, frente a un 12,5 por ciento en 2011.

La OCDE (2020b) también muestra que algunos países están utilizando la contratación pública como una herramienta de política para promover la D&I en las empresas, sobre todo con respecto al género y la discapacidad. Esto incluye a varios de los países que forman parte de nuestro estudio, en particular, Australia, Austria, Bélgica, Canadá, Letonia, México, Nueva Zelanda, Polonia y España (recuadro 13).

► Cuadro 2. Ejemplos de cuotas/objetivos nacionales en el lugar de trabajo aplicados en materia de género y discapacidad en los países de la Unión Europea incluidos en esta investigación

País	Cuota/objetivo de género	Cuota de discapacidad
Austria	30% para las juntas directivas de empresas que cotizan en bolsa y tienen más de 1000 empleados	Un trabajador discapacitado por cada 25 empleados para todas las empresas con al menos 25 empleados
Alemania	30% para las juntas de supervisoras de empresas que cotizan en el índice bursátil DAX	5% para todas las empresas públicas y privadas con al menos 20 empleados
Francia	40% para las sociedades anónimas, las sociedades europeas y las sociedades limitadas o comanditarias	6% para las empresas con al menos 20 empleados
Italia	33% para los órganos de dirección de empresas públicas y empresas que cotizan en bolsa	7% para empresas con más de 50 empleados; al menos 2 trabajadores con discapacidad en los centros de trabajo de 36 a 50 empleados; al menos 1 trabajador con discapacidad si se realizan nuevas contrataciones para empresas de 35 empleados
España	Recomendación para que todas las grandes empresas públicas y privadas incluyan al menos un 40% de hombres y mujeres en sus juntas directivas	2% para empresas de al menos 50 empleados

Fuentes: OCDE, 2020b; OIT, 2019d.

► **Recuadro 13. Política de contratación pública de Canadá que promueve la D&I en empresas proveedoras**

Todos los proveedores de contratos públicos en Canadá están obligados a firmar un Acuerdo de Implementación de la Equidad en el Empleo en los 30 días siguientes a la adjudicación del contrato. Las empresas están obligadas a tomar medidas razonables para garantizar el progreso hacia la plena representación de las mujeres, las personas con discapacidad y los

miembros de grupos minoritarios y población indígena visibles en su fuerza de trabajo. Los avances se revisan mediante evaluaciones periódicas de cumplimiento realizadas por el Programa Laboral. El incumplimiento puede suponer la pérdida del contrato y/o del derecho a licitar contratos futuros.

Fuente: OCDE, 2020b.

Sin embargo, las leyes y las políticas que promueven la D&I y la no discriminación no siempre resultan eficaces, sobre todo cuando no se aplica la normativa relativa al cumplimiento (Baker y Fortin 2004). Por ejemplo, la investigación de la OCDE muestra que, en la mayoría de los países, menos de la mitad de la población conoce sus derechos relacionados con la discriminación en el empleo. De hecho, aunque China tiene una cuota de empleo que obliga a las empresas públicas y privadas a reservar por lo menos el 1,5 por ciento de sus puestos para personas con discapacidad y tiene sanciones económicas por incumplimiento, las investigaciones muestran que una proporción considerable de empleadores prefiere pagar la sanción si son descubiertos (Feng 2018).

### La percepción de los empleados sobre la influencia de las leyes y programas nacionales en las acciones de la empresa para apoyar la D&I es desigual entre regiones y grupos diversos de empleados

En nuestra encuesta, pedimos a los encuestados que calificaran el impacto de las leyes nacionales, las políticas legales y los programas de apoyo a la inclusión de grupos diversos en el empleo en su lugar de trabajo. Las respuestas muestran variaciones entre las diferentes regiones y con respecto a diversos grupos de empleados (gráfico 20). Por ejemplo, a nivel mundial, los resultados de la encuesta muestran que el 82 por ciento de los encuestados están de acuerdo o muy de acuerdo en que las leyes, las políticas

legales o los programas y las culturas nacionales contribuyen a apoyar la inclusión de las mujeres en el empleo. Esta cifra se reduce al 72 por ciento en Europa y Asia Central.

Tres cuartas partes de los encuestados afirman que las leyes, los programas y las culturas nacionales tienen un impacto positivo en el apoyo a la inclusión de los trabajadores más jóvenes, de 24 años o menos (resultado que se reduce a dos tercios de los encuestados en África y Europa y Asia Central).

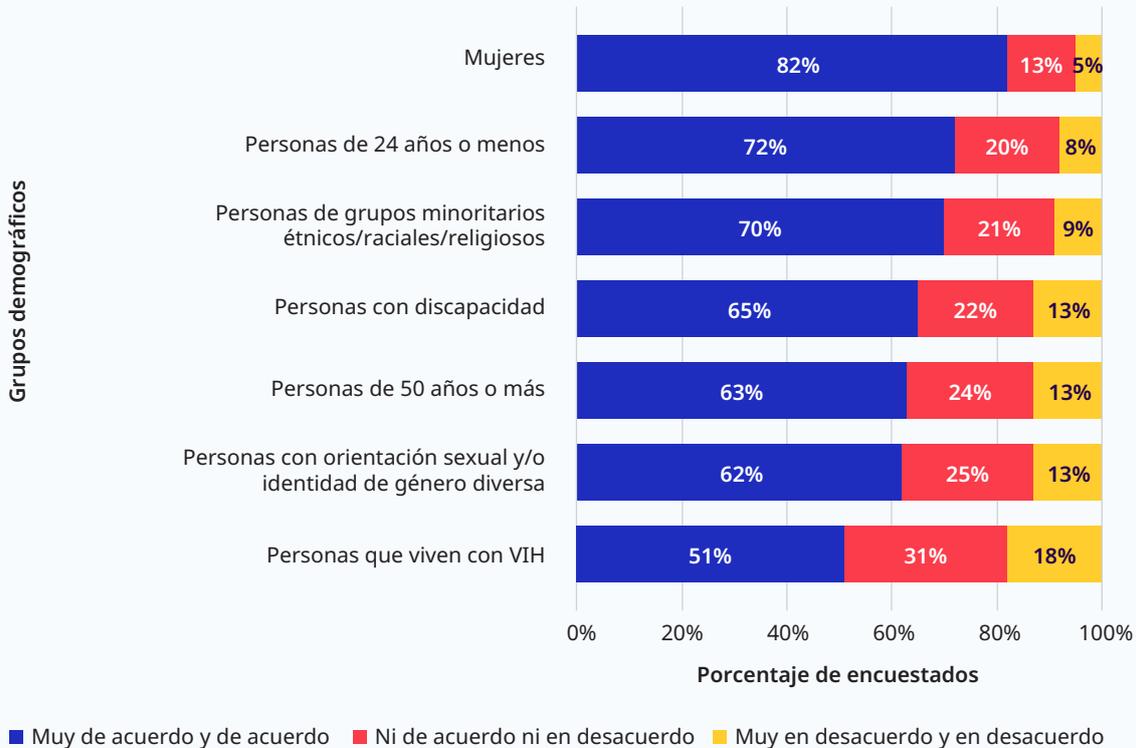
Tres cuartas partes de los encuestados en Asia y el Pacífico y en América están de acuerdo en que las leyes y políticas nacionales apoyan la inclusión de empleados de grupos étnicos, raciales o religiosos minorizados (resultado que disminuye a la mitad de los encuestados en Europa y Asia Central).

Tres cuartas partes de los encuestados de América informan de que las leyes y programas nacionales apoyan la inclusión de las personas con discapacidad (resultado que cae a alrededor de dos tercios entre los encuestados de los Estados Árabes y Asia y el Pacífico y a alrededor de la mitad entre los encuestados de África y Europa y Asia Central).

Solo el 61 por ciento de los encuestados está de acuerdo en que las leyes y los programas nacionales apoyan la inclusión de las personas LGBTQI+ en su lugar de trabajo, y un porcentaje aún menor, el 51 por ciento, afirma que este es el caso para las personas que viven con VIH.

De nuestra encuesta no se desprende con claridad por qué las respuestas positivas sobre el grado en que las leyes, políticas o programas nacionales apoyan la inclusión en el lugar de trabajo son menores en algunas regiones en comparación con otras, incluso cuando existen

► **Gráfico 20. “¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con que las leyes nacionales, las políticas legales o los programas nacionales/regionales y la cultura del país donde trabaja apoyan la inclusión de los siguientes grupos de personas en el empleo?”, todos los resultados**



Fuente: encuesta de la OIT sobre D&I, 2021.

leyes contra la discriminación, como ocurre, por ejemplo, con el tema de la discapacidad en Sudáfrica. La percepción de los empleados sobre el impacto de las leyes y los programas nacionales puede estar relacionada con el conocimiento que tienen de ellos, la medida en que se aplican o el impacto que consideran que tienen en el día a día.

### Las leyes y los programas nacionales influyen en las acciones de las empresas para promover la D&I

Este estudio muestra una importante relación entre las leyes nacionales, las políticas legales o los programas nacionales/regionales y las culturas locales que apoyan a los diversos grupos y las acciones de las empresas a favor de un cambio sostenible y transformador en materia de D&I.

Por ejemplo, cuando los encuestados declaran que las leyes, los programas y las culturas nacionales apoyan la D&I para las mujeres, es un 18 por

ciento más probable que indiquen que la D&I se comunica como una de las prioridades principales en su lugar de trabajo y que los líderes informan con regularidad de los avances. Tienen un 11 por ciento más de probabilidades de indicar que existe una política de D&I en su lugar de trabajo. Tienen un 9 por ciento más de probabilidades de informar de que las acciones de D&I cuentan con recursos suficientes y son claramente identificables en la estrategia y la cultura de la empresa. También es un 7 por ciento más probable que informen que las mujeres ocupan por lo menos el 40 por ciento de los puestos de dirección en su lugar de trabajo.

Cuando los encuestados informan que las leyes, los programas y las culturas nacionales apoyan a personas de grupos étnicos, raciales o religiosos minorizados, es un 9 por ciento más probable que indiquen que existe una política de D&I en su lugar de trabajo; que empleados de diferentes funciones y orígenes participan en el desarrollo de una mayor D&I, y que los gerentes de línea son responsables de la contratación y el desarrollo de equipos diversos e inclusivos.

## ► Cambios y acontecimientos mundiales que impulsan acciones para promover la D&I

Aunque existen diferencias entre los contextos nacionales que pueden influir en las acciones en materia de D&I en el lugar de trabajo, las tendencias y los acontecimientos mundiales también tienen el potencial de repercutir en ellas. La pandemia de COVID-19 está afectando a todos los países, economías, sociedades, empresas e individuos. Ha puesto en el foco de la atención las desigualdades sociales y laborales existentes. También ha impulsado lo que se ha denominado “la Gran Renuncia”, ya que empresas de todo el mundo han visto cómo un número récord de personas abandonaban sus puestos de trabajo. Muchos empleados están reevaluando sus carreras, y una evaluación de los puestos vacantes en las empresas de Estados Unidos ha mostrado que las tasas de renuncia son más altas entre los empleados que se encuentran a mitad de carrera y en las industrias de la tecnología y la salud, que han sido las más afectadas por la pandemia (Chugh 2021).

Los informes sobre el impacto de la pandemia, del aumento de la atención en las desigualdades sociales y de la Gran Renuncia en las acciones de las empresas para promover la D&I han sido contradictorios. Por un lado, una encuesta de pulso publicada en marzo de 2020 por el Institute for Corporate Productivity, un grupo de expertos en recursos humanos de Estados Unidos, mostró que el 27 por ciento de los líderes de D&I encuestados informaron que sus organizaciones habían dejado en suspenso todas o la mayoría de sus iniciativas de D&I debido a la pandemia de COVID-19 (Morrison 2020). Por otra parte, la necesidad de pasar rápidamente al trabajo a distancia eliminó de golpe la resistencia que muchos mantenían hacia él, a pesar de los argumentos existentes sobre sus ventajas y oportunidades. Las empresas han creado un entorno más inclusivo para muchos simplemente al permitir una cultura de trabajo a distancia durante este periodo. Aunque el trabajo a distancia no es bien recibido por todos los empleados y surgen retos asociados a trabajar de esta manera a una mayor escala y en el largo plazo, genera muchos beneficios (Sarkar y Basu 2020). El director ejecutivo (CEO) de Unilever en Tailandia, Myanmar,

Camboya, la República Democrática Popular Lao, Malasia y Singapur ha dicho lo siguiente:

“A medida que aceleremos nuestra transición hacia formas de trabajo más digitalizadas, flexibles y remotas, muchas de las barreras que han frenado a las personas con discapacidad se derrumbarán. Por primera vez en la historia, tenemos la oportunidad de liberar plenamente el potencial de esta amplia y talentosa población y eliminar los injustos y erróneos estigmas que la acompañan” (Perdikou 2020).

Las publicaciones de las empresas globales de consultoría de gestión Deloitte y KPMG reflejan un cambio en el papel que las organizaciones ven para sí mismas en este entorno cambiante e incierto (Deloitte 2020; KPMG 2020). Hay indicios de que, en la era de la COVID-19, los directores ejecutivos y las empresas están ampliando y fortaleciendo su sentido de propósito social. Deloitte (2020) informó del resultado de una encuesta realizada a casi 9000 líderes empresariales y de recursos humanos en 119 países. El sentido de pertenencia y el bienestar figuran a la cabeza de las prioridades de 2020, con un 80 y un 79 por ciento respectivamente, y los encuestados los mencionan como importantes o muy importantes para el éxito de su organización en los próximos 12-18 meses. Se trata de una de las tasas de consenso más altas que Deloitte ha observado sobre un tema en una década de elaboración de sus informes Tendencias Globales de Capital Humano.

### La mayor toma de conciencia de las desigualdades provocada por la pandemia impulsa las acciones para promover la D&I

En nuestro estudio, alrededor de dos tercios de los encuestados están de acuerdo o muy de acuerdo en que la mayor toma de conciencia sobre las desigualdades en la sociedad, provocada en parte por la pandemia, ha contribuido a que se preste más atención y se tomen más

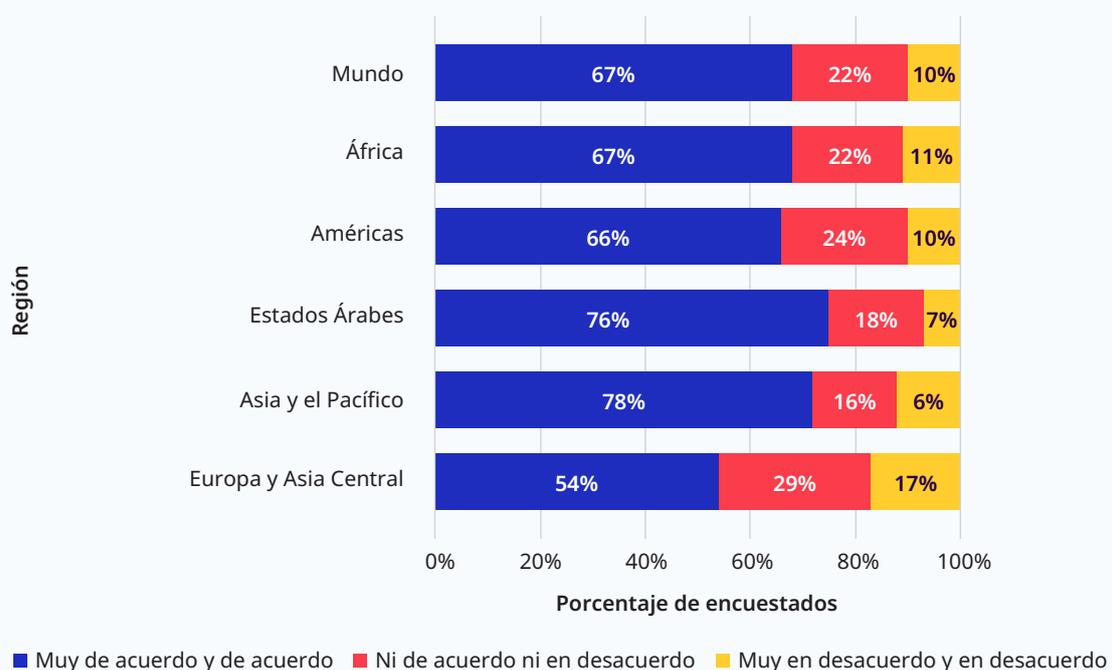
medidas en materia de D&I en su lugar de trabajo (gráfico 21). Los encuestados de Asia y el Pacífico tienen un 15 por ciento más de probabilidades de estar de acuerdo o muy de acuerdo, y los que trabajan en los Estados Árabes un 10 por ciento más de probabilidades de estar de acuerdo, que los encuestados de otras regiones. Los encuestados de Europa y Asia Central tienen un 15 por ciento menos de probabilidades de estar de acuerdo o muy de acuerdo con que la pandemia ha contribuido a que se preste más atención y se tomen más medidas en materia de D&I en su lugar de trabajo. Los encuestados que trabajan en el sector de la hostelería son un 8 por ciento más propensos que los encuestados que trabajan en otros sectores a estar de acuerdo o muy de acuerdo en que la pandemia ha contribuido a que se tomen más medidas en materia de D&I en su lugar de trabajo.

Nuestros hallazgos generales refuerzan los de una encuesta mundial similar realizada por la empresa multinacional tecnológica

estadounidense Intel a 3136 líderes empresariales de 17 países y varios sectores. En la investigación de Intel, dos tercios de los encuestados a nivel mundial y el 81 por ciento de los líderes empresariales encuestados en la India informaron que la pandemia ha tenido un impacto positivo en la D&I (Intel 2021; Bhattacharyya 2021). Un poco menos de la mitad de los encuestados informaron que el trabajo a distancia y la tecnología facilitaron la contratación de empleados de grupos subrepresentados y la adopción de una mayor variedad de prácticas de D&I.

Al considerar por qué algunas empresas de diferentes regiones o sectores se están centrando en la D&I en este momento más que otras, resulta útil observar el panorama general. Por ejemplo, el sector de la hostelería se ha visto fuertemente afectado por la pandemia y es posible que la D&I se haya convertido en parte de la respuesta frente a los retos relacionados con la fuerza de trabajo, incluidos la retención, la salud y el bienestar.

► **Gráfico 21. “Indique en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con la siguiente afirmación sobre el impacto de la pandemia de COVID-19 en la D&I en su empresa durante el último año: La mayor toma de conciencia sobre las desigualdades en la sociedad, provocada en parte por la pandemia en el último año, ha contribuido a que mi empresa preste más atención y tome más medidas en materia de D&I”, todos los encuestados y resultados por región**



Fuente: encuesta de la OIT sobre D&I, 2021.

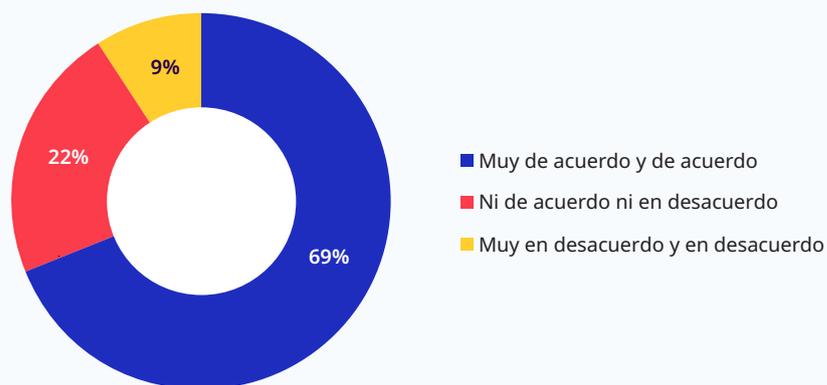
Alrededor de dos tercios de los encuestados a nivel mundial también están de acuerdo o muy de acuerdo en que su experiencia de vivir la pandemia ha aumentado las expectativas que tienen de que su empleador promueva la D&I (gráfico 22). Un número significativamente mayor de encuestados de grupos minorizados está de acuerdo con esto. Los encuestados que viven con VIH y que son LGBTQI+ tienen un 11 por ciento más de probabilidades de estar de acuerdo o muy de acuerdo con ello en comparación con los encuestados que no viven con VIH o que son heterosexuales, y los encuestados de origen étnico, racial o religioso minorizado tienen un 9 por ciento más de probabilidades de estar de acuerdo o muy de acuerdo con ello en comparación con los de origen étnico, racial o religioso mayoritario.

Los resultados muestran que las expectativas que tienen los miembros de la fuerza de trabajo de que su empleador promueva la D&I es un dato importante para aquellos empleadores que

pueden no estar suficientemente bien conectados con las preocupaciones y necesidades de sus empleados. Actualmente, menos de una cuarta parte de los encuestados en este estudio (22 por ciento) afirma que responder a las expectativas de los empleados es uno de los tres principales factores que impulsan la adopción de medidas para promover la D&I en su lugar de trabajo.

Nuestros resultados refuerzan las conclusiones de un análisis realizado por Workday Peakon Employee Voice a partir de 150 millones de respuestas a encuestas de empleados en todo el mundo<sup>18</sup>. El análisis muestra que la D&I, la salud y el bienestar, y la flexibilidad se han convertido en preocupaciones centrales entre los empleados. Los comentarios relacionados con D&I en 2021 aumentaron un 19 por ciento y aquellos sobre salud y bienestar, un 46 por ciento en comparación con 2019. Los comentarios sobre salud y bienestar están vinculados predominantemente a la salud mental y financiera de los empleados (Workday 2022).

► Gráfico 22 “Indique en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con la siguiente afirmación sobre el impacto de la pandemia de COVID-19 en la D&I en su empresa durante el último año: Mi experiencia de vivir la pandemia durante el último año ha aumentado las expectativas que tengo de que mi empresa valore y promueva la D&I”, todos los resultados



Fuente: encuesta de la OIT sobre D&I, 2021.

Nota: véase el gráfico A14 del apéndice III para obtener resultados más detallados por región.

18 Workday Peakon Employee Voice proporciona una plataforma para medir y mejorar el compromiso de los empleados.

## ► Diferentes factores de influencia que impulsan diferentes acciones de D&I

En los últimos años, se ha prestado más atención a los argumentos empresariales porque se consideraba que eran más eficaces que los argumentos legales o basados en valores para influir en las empresas a fin de que aplicaran medidas que condujeran a un cambio más sostenible y transformador en materia de D&I. Sin embargo, el estudio muestra que, aunque el argumento empresarial sigue siendo importante para impulsar las acciones en materia de D&I, otros factores relacionados con las obligaciones legales y los valores de la empresa también están haciendo la diferencia.

Las empresas que se ven influidas a promover la D&I para cumplir con sus obligaciones legales tienen un 13 por ciento más de probabilidades, en comparación con las que no, de asegurar que las acciones de D&I cuenten con los recursos suficientes y sean claramente identificables en la estrategia y la cultura de la empresa. Además, tienen un 11 por ciento más de probabilidades de hacer responsables a los líderes de alto nivel

como modelos de D&I en sus comportamientos y acciones. También son un 10 por ciento más propensas a dar a los gerentes de línea la responsabilidad de contratar y desarrollar equipos diversos e inclusivos.

Las empresas que están motivadas por el argumento empresarial para promover la D&I vinculada al aumento de la innovación tienen un 15 por ciento más de probabilidades que las que no lo están de tener líderes de alto nivel que comunican la D&I como una de las prioridades principales de la empresa e informan con regularidad sobre sus avances. Tienen un 13 por ciento más de probabilidades de responsabilizar a los líderes de alto nivel de ser modelos en materia de D&I en sus comportamientos y acciones, y de responsabilizar a los gerentes de línea de la contratación y el desarrollo de equipos diversos e inclusivos. También es un 11 por ciento más probable que se aseguren de que las acciones de D&I cuentan con recursos suficientes y son claramente identificables en la estrategia y la cultura de la empresa.



Las empresas que toman medidas para promover la D&I porque está en consonancia con sus valores y porque tienen una cultura que apoya la D&I como lo que es correcto hacer, tienen un 11 por ciento más de probabilidades que otras empresas de responsabilizar a los líderes de alto nivel como modelos de D&I en sus

comportamientos y acciones, y de responsabilizar a todos los empleados de apoyar la D&I. También tienen un 10 por ciento más de probabilidades de contar con líderes de alto nivel que comunican que la D&I es una de las prioridades principales de la empresa y que informan con regularidad sobre los avances realizados.

## ► Conclusiones e implicaciones para la acción

---

### Una combinación de factores impulsores tiene el mayor impacto para crear un cambio transformador en materia de D&I

Este estudio demuestra que no se trata de que las empresas se vean influidas por los argumentos empresariales o por los argumentos legales y de valores para poner en marcha acciones que promuevan la D&I. Más bien, es muy probable que todos estos factores combinados lleven a las empresas a tomar medidas que creen un cambio sostenible y transformador en materia de D&I.

Los argumentos empresariales que tienen más probabilidades de influir en las acciones de las empresas son aquellos relacionados con la atracción, el desarrollo y la retención de los mejores individuos, entre ellos el apoyo al bienestar de los empleados y el aumento de la innovación. Parece ser que otros argumentos empresariales, en particular la necesidad de satisfacer las expectativas de los accionistas/inversionistas, aún no tienen tanto impacto. Se requiere más investigación para entender si las empresas aún no son lo suficientemente conscientes de las expectativas crecientes de los inversionistas en materia de D&I o si estas expectativas son insuficientes para impulsar las acciones.

Lo que sí está claro es la relevancia de las leyes, políticas y programas nacionales o locales que promueven la D&I en las empresas, en contra de lo que se ha sostenido en otros estudios. En los casos en que los empleados de nuestro estudio son conscientes de ellos, se demuestra que contribuyen a impulsar acciones empresariales que van más allá del nivel mínimo y apoyan un cambio

sostenible y transformador en materia de D&I. Aunque es poco probable que la legislación por sí sola conduzca a un cambio transformador en materia de D&I, supone una diferencia positiva si las leyes, políticas y programas son conocidos por los empleados y aplicados. Esto proporciona un argumento para el desarrollo de marcos nacionales de leyes, políticas y programas que sean prácticos, bien comunicados y aplicados, y que promuevan la D&I en el empleo en todos los grupos marginados.

### Las expectativas de los trabajadores en materia de D&I son cada vez mayores y las empresas deben responder a ellas

La mayor toma de conciencia sobre las desigualdades sociales en el entorno mundial, alimentada por la pandemia, también parece estar influyendo en algunas empresas para que implementen acciones que promuevan la D&I debido a que está alineada con sus valores y es lo correcto, más allá de cualquier argumento empresarial o responsabilidad legal. Estas empresas también son más propensas a hacer de la D&I una prioridad clara para la empresa y a desarrollar una responsabilidad compartida entre los líderes, los gerentes y todos los empleados.

Dado que la toma de conciencia sobre las desigualdades sigue aumentando más allá de la pandemia y se ve reforzada por el cambio climático y la incertidumbre política y económica, es cada vez más necesario que las empresas tengan claros sus valores en materia de D&I y el modo en que esto influye en la toma de decisiones y las acciones en dicho ámbito.



# 5

## Liberar el potencial de la D&I

---

## ► Introducción

---

Este estudio global es uno de los primeros y más exhaustivos en presentar una imagen de la D&I en las empresas a través de los ojos de la fuerza de trabajo predominantemente en países de renta media-baja y media-alta. Junto con el análisis de más de 12 000 respuestas a la encuesta, hemos recurrido a las teorías, los estudios y la literatura existentes para explorar qué significa la inclusión y cómo puede medirse. Para ello, nos hemos centrado en la experiencia de inclusión de los trabajadores y en la medida en que se ve afectada por las diversas características personales y el nivel jerárquico, así como por las características de la empresa, teniendo en cuenta el tamaño, la región, el sector y el carácter nacional o multinacional de sus operaciones. Hemos examinado las acciones que los encuestados informan que sus empresas toman para promover la D&I, lo que las impulsa a hacerlo y el impacto de esas acciones. Hemos realizado este estudio en un momento de enormes turbulencias sociales, laborales y económicas, ya que la COVID-19 sigue afectando a todas las empresas y a la fuerza de trabajo, requiere de trabajo a distancia e híbrido, y pone al descubierto, y en muchos casos agudiza, las desigualdades sociales y laborales existentes.

### **La D&I ofrece considerables beneficios a los empleadores, a los empleados, a las economías y a las sociedades, y representa un desafío complejo e importante**

Nuestro estudio ha mostrado que los beneficios que ofrece una mayor D&I a los empleados individuales, a las empresas, a la economía global y a la sociedad están bien documentados. Una fuerza de trabajo más diversa, apoyada por culturas inclusivas, tiene el potencial no solo de aumentar la productividad y el desempeño de las empresas individuales, sino también de contribuir a aumentar la tasa de crecimiento anual de los ingresos mundiales y superar la escasez mundial de talento. Los empleados individuales tienen el potencial de beneficiarse mediante de la igualdad de oportunidades y de

►► **La inclusión plena se produce cuando los individuos experimentan un equilibrio entre el sentido de pertenencia con los demás en el trabajo –sentir que forman parte de la empresa en su conjunto– y el ser vistos, comprendidos y valorados como individuos.**

trato para el empleo de calidad y de promoción profesional. Los resultados de nuestra encuesta refuerzan las conclusiones de estudios anteriores que han demostrado que los empleados se benefician de mayores niveles de bienestar y realización en el trabajo mediante una mayor colaboración, compromiso y oportunidad de contribuir a mejoras e innovación cuando experimentan mayores niveles de inclusión. Cuando las empresas tienen un enfoque centrado en la diversidad y la inclusión, los empleados tienen el potencial de experimentar un fuerte sentido de pertenencia en el trabajo y ser vistos, comprendidos y valorados como individuos. Además, se pueden evitar los costos de las desigualdades en remuneraciones, en recompensas y en oportunidades, así como los daños causados por la discriminación y la exclusión que afectan tanto a los individuos como a las comunidades en general.

Sin embargo, aprovechar plenamente el potencial de la D&I a nivel mundial sigue siendo un reto en relación con su complejidad. Nuestro estudio muestra que la D&I es compleja por tres razones principales. En primer lugar, la manera de definir la diversidad y la forma en que los distintos grupos son considerados en términos sociales, que repercute en las oportunidades de trabajo, varía según las regiones y los países, y además está influida por las leyes, las políticas y las culturas empresariales locales. En segundo lugar, la inclusión plena en el lugar de trabajo es el resultado de una serie de diferentes variables. La inclusión plena se produce cuando los individuos

experimentan un equilibrio entre el sentido de pertenencia con los demás en el trabajo —sentir que forman parte de la empresa en su conjunto— y el ser vistos, comprendidos y valorados como individuos. En la consecución de este equilibrio influyen el comportamiento del individuo, el de los demás y la actitud de la sociedad, así como el contexto laboral, incluida la cultura del lugar de trabajo. En tercer lugar, las empresas que

tratan de promover la D&I no actúan en el vacío. Son actores integrales del mercado laboral y son influidos por el sistema económico y social más amplio y pueden influir en él.

Presentamos la conclusión y reflexiones siguientes sobre el camino por seguir en el contexto de los retos que supone liberar el potencial de la D&I a nivel mundial.

## ► Conclusiones y el camino por seguir

### Se necesita una mayor toma de conciencia a nivel mundial sobre los cuatro principios del cambio transformador en materia de D&I

Nuestro estudio refuerza los resultados de trabajos anteriores que sostienen que no existe una solución

única para la promoción de la D&I en las empresas. El contexto en el que opera la empresa, influenciado por las leyes, los programas y las políticas nacionales, las culturas asociadas al sector y a la empresa individual, así como su tamaño, son todos factores significativos que definen las acciones específicas necesarias para desarrollar la D&I.

► Gráfico 23. Los cuatro principios para lograr un cambio transformador en materia de D&I



Sin embargo, al poner a prueba una serie de acciones y enfoques en materia de D&I identificados en investigaciones y publicaciones anteriores como vinculados a la consecución de un cambio transformador y sostenible en materia de D&I, nuestro estudio muestra que hay cuatro principios que son aplicables a nivel mundial. Cuando estos principios están presentes, los encuestados informan de niveles más altos de inclusión, independientemente de la diversidad individual y del nivel jerárquico o del sector, tamaño o región de la empresa (gráfico 23). También informan de niveles más altos de experiencia de los beneficiarios de la inclusión, como sentimientos de bienestar, compromiso y colaboración que tienen el potencial de generar beneficios comerciales a la empresa en forma de innovación, retención de empleados, productividad y desempeño general.

Cuando los encuestados informan que **la D&I es una prioridad y forma parte de la estrategia y la cultura** de su lugar de trabajo, y que está arraigada en los valores y los comportamientos, así como en las políticas y los procesos, es más probable que los encuestados de todos los grupos diversos y niveles jerárquicos informen que las decisiones de promoción se toman de una manera transparente y justa, y es más probable que se sientan alentados a opinar sobre mejores formas de hacer las cosas, lo que puede impulsar la innovación. Además, informan de niveles más altos de productividad y desempeño. Cuando hay **diversidad en la alta dirección**, esto tiene un impacto positivo en la inclusión en todos los encuestados y un impacto aún mayor entre los encuestados de grupos minorizados que ven sus características personales representadas en dicha jerarquía. Cuando los altos directivos y todos los gerentes y el personal son responsables como modelos de D&I en sus acciones y comportamientos cotidianos y trabajan juntos para cocrear el enfoque de D&I, nuestros encuestados informan de mayores niveles de bienestar, colaboración con los colegas y compromiso con su empleador. De hecho, a nivel global, nuestros encuestados nos dicen que esta responsabilidad colectiva y la rendición de cuentas en materia de D&I es lo que probablemente tenga más impacto en la promoción de la D&I en las empresas en el futuro. Por último, los niveles más altos de inclusión y los beneficios de la inclusión para los empleados y su empleador solo se materializan plenamente cuando **las acciones se aplican en**

**todo el ciclo de vida de los empleados, desde la contratación hasta el desarrollo y la retención, y se dirigen a crear un fuerte sentido de pertenencia y a permitir que todos sean ellos mismos en el trabajo y que sus necesidades individuales sean vistas, comprendidas, atendidas y, cuando que sea posible, satisfechas.** En todos los diversos grupos, niveles jerárquicos y empresas, los encuestados informan de mayores niveles de inclusión cuando se hace hincapié tanto en **el sentido de pertenencia como en la individuación.**

Es necesario emprender más acciones para generar una mayor toma de conciencia de los cuatro principios relacionados con la creación de un cambio transformador en materia de D&I dentro de las empresas, los beneficios potenciales de la D&I para los empleadores y los trabajadores, así como para las economías y sociedades en las que operan las empresas. También es necesario desarrollar acciones para reforzar las capacidades internas para aplicar el enfoque transformador en la práctica. Se necesitan estudios de caso que se centren en particular en la forma en que las PYME de los países en desarrollo de diversos sectores están aplicando y beneficiándose de un enfoque transformador hacia la D&I, con el fin apoyar la toma de conciencia y el desarrollo de capacidades.

### Se necesita más apoyo para ampliar el alcance y los beneficios de los programas de D&I

Nuestro estudio ha demostrado que cuando los encuestados trabajan en empresas que se centran en la promoción de la D&I mediante la adopción de los cuatro principios del cambio transformador antes descritos, se consiguen los beneficios de la D&I. Sin embargo, hay mucho más margen para la aplicación de estos principios en la práctica. No solo la aplicación de los principios es desigual entre las diferentes empresas por región, sector y tamaño, sino que también lo es la variedad de grupos diversos a los que se aplican.

Si tomamos los grupos cubiertos por las políticas de D&I como un indicador del alcance actual de los programas de D&I, nuestro estudio muestra que de dos tercios de los encuestados que dicen que existe una política de D&I en su lugar de trabajo, alrededor de la mitad dicen que esta se aplica al género y a la edad, pero solo un tercio dice que se aplica al origen étnico / raza / religión, una cuarta

parte, a la orientación sexual, y el 18 por ciento, a las personas que viven con VIH. Otro indicador del enfoque de los programas de D&I es la representación de la diversidad en la alta dirección. En este aspecto, aún queda mucho por hacer. Nuestro estudio muestra que solo una cuarta parte de los encuestados informa de una masa crítica de mujeres (40-60 por ciento) en los puestos de alta dirección y un tercio de los encuestados informa que no hay representación alguna de personas con discapacidad en los niveles superiores. Solo el 12 por ciento de los encuestados afirma que las personas de origen étnico/racial/religioso minorizado ocupan aproximadamente un tercio de los puestos de alta dirección en su lugar de trabajo.

A diferencia de la mayoría de los otros estudios que se han centrado en la D&I en empresas con sede en países de renta alta, este estudio se centró principalmente en la experiencia de la D&I en el lugar de trabajo en países de renta media-baja y media-alta. Hay una diferencia importante en nuestros resultados. La jerarquía aparece como un factor diferenciador que influye más que las características personales en la experiencia de inclusión en el trabajo. Los encuestados de los niveles ejecutivos superiores declaran niveles de inclusión más altos que los de los de nivel de personal. Existe un patrón de niveles de inclusión ligera pero sistemáticamente menores informados por las mujeres en comparación con los hombres, por las personas con discapacidad en comparación con las que no la tienen, y por las personas de grupos étnicos/raciales/religiosos minorizados en comparación con las de grupos mayoritarios.

Si observamos el contexto más amplio, los datos muestran claramente que las desigualdades persisten, y que las mujeres, las personas con discapacidad y las personas de grupos étnicos/raciales/religiosos minorizados tienen más probabilidades de encontrarse aglomeradas y a menudo estancadas en los niveles de personal más bajos de las empresas. Esto pone de manifiesto la doble desventaja potencial de la interseccionalidad que experimentan los grupos minorizados, que se pierden tanto los beneficios de la inclusión como las oportunidades de desarrollo profesional.

Cuando los empleados se pierden los beneficios de la inclusión, las empresas también corren el riesgo de perderlos. Numerosos estudios

muestran que las empresas con mayores niveles de D&I tienen mayores niveles de productividad, desempeño e innovación.

De hecho, nuestro estudio también muestra que los cuatro principios del cambio transformador en materia de D&I se aplican más en algunas empresas que en otras y que, en aquellas en las que se aplican, los encuestados afirman experimentar mayores niveles de beneficios de la inclusión. Los encuestados que trabajan en Asia y el Pacífico, en el sector de la información y las comunicaciones y en empresas multinacionales destacan en este estudio, ya que son más propensos a informar de niveles más altos de inclusión, de niveles más altos de beneficios de la inclusión y que los cuatro principios del cambio transformador se aplican en su lugar de trabajo. También hemos visto que la D&I puede aplicarse en países con diferentes niveles de renta. De hecho, en nuestro estudio, un número mayor de encuestados en países de renta media-baja y media-alta que en países de renta alta informan de niveles más altos de inclusión y de la aplicación de los principios que conducen a la inclusión.

**Se necesita más apoyo para comprender mejor el impacto de la interseccionalidad —teniendo en cuenta diferentes características personales, como el origen étnico / raza y el género, así como el nivel de un empleado en la jerarquía de la empresa— sobre la inclusión y sobre cómo las empresas pueden beneficiarse de ella. Las medidas deberían centrarse en alentar a las empresas a ampliar el enfoque de la acción en materia de D&I a múltiples grupos minorizados y niveles jerárquicos.**

### **Se necesita un enfoque más potente para alentar y permitir a las empresas medir la inclusión**

La medición de la inclusión a un nivel granular dentro de las empresas es importante por tres razones. En primer lugar, como se ha descrito anteriormente, la inclusión es clave para que las empresas obtengan los beneficios de la igualdad y la diversidad. Si bien una empresa puede tener éxito en la atracción y contratación de una fuerza de trabajo diversa, es la inclusión la que influye en la medida en que los miembros diversos de la fuerza de trabajo son retenidos y capaces de prosperar y contribuir de manera plena.

En segundo lugar, cuando se examinan las experiencias conjuntas de inclusión dentro del personal sin desglosar los resultados por características personales, se pueden enmascarar las experiencias, a veces diferentes, entre grupos poco numerosos. Esto puede dar una falsa sensación de inclusión elevada cuando en realidad la inclusión elevada es experimentada por algunos grupos más que otros. En tercer lugar, la inclusión es compleja, ya que refleja los sentimientos y comportamientos individuales, así como la forma en que los individuos perciben los comportamientos de los demás a su alrededor y el entorno en el que trabajan. La inclusión y sus beneficios se materializan cuando los miembros de la plantilla experimentan un equilibrio entre los sentimientos de pertenencia en el lugar de trabajo y el hecho de ser vistos, comprendidos y valorados como individuos.

A pesar de la complejidad asociada a la medición de la inclusión, nuestro estudio demuestra que es posible hacerlo. Con ella, las empresas podrán identificar el nivel de inclusión que han alcanzado, los factores que promueven la inclusión, las brechas y las acciones necesarias para lograr la inclusión en toda la fuerza de trabajo y para grupos diversos. Por ejemplo, nuestra encuesta muestra que, cuando las mujeres ven a otras mujeres en puestos de alta dirección, es más probable que se sientan alentadas a avanzar en su carrera. Cuando existe tolerancia cero con la discriminación, el acoso o la violencia, es más probable que las encuestadas informen de altos niveles de bienestar personal. Se obtienen datos útiles que pueden ayudar a los empleadores a identificar acciones para promover la D&I cuando se mide la inclusión en tres niveles: (1) la inclusión general; (2) los factores que contribuyen tanto al sentido de pertenencia como a la individuación; y (3) los beneficios de la inclusión. Los resultados deben analizarse en función de las características personales de los encuestados y de su nivel en la jerarquía de la empresa.

**Las empresas se beneficiarán de contar con información, herramientas y recursos adicionales para medir la D&I, a fin de garantizar que los esfuerzos para promover la D&I conduzcan a beneficios tanto para la empresa como para los trabajadores.**

### **El impulso de la acción transformadora en materia de D&I debe provenir de diversas fuentes**

Nuestro estudio ha identificado la variedad de beneficios potenciales de una mayor D&I en el lugar de trabajo para los trabajadores y las empresas, así como para la economía y la sociedad en general. También ha evidenciado que aún no se está aprovechando todo el potencial de estos beneficios y que es poco probable que se logre a menos que se adopte un enfoque más amplio y transformador en materia de D&I en las empresas. Nuestras conclusiones son claras en cuanto a lo que impulsa las acciones de D&I. Así como no existe un enfoque único para desarrollar una mayor D&I en el lugar de trabajo, tampoco existe un factor único que motive a todas las empresas a dar prioridad a la D&I y a adoptar un enfoque transformador para el cambio. Más bien, los encuestados identifican una combinación de factores que impulsan a sus empresas a promover la D&I. Entre los factores que impulsan las acciones en materia de D&I están los posibles beneficios empresariales vinculados a una mayor D&I, en particular la necesidad de aumentar la innovación; las leyes, los programas y las culturas nacionales que apoyan la D&I en el lugar de trabajo; y la alineación con los valores fundamentales de la empresa, como que dar prioridad a la D&I es lo correcto. Los acontecimientos inesperados también pueden impulsar las acciones en materia de D&I en las empresas. Alrededor de dos tercios de los encuestados afirman que la mayor toma de conciencia sobre las desigualdades en la sociedad, provocada en parte por la pandemia, ha contribuido a que se preste más atención y se tomen más medidas de D&I en su lugar de trabajo. Del mismo modo, alrededor de dos tercios de los encuestados afirman que su experiencia durante la pandemia ha aumentado sus expectativas de que su empleador promueva la D&I. Un número considerablemente mayor de encuestados de grupos minorizados comparte estas expectativas.

Otros factores de cambio en materia de D&I a los que se hace referencia en la literatura más amplia, como la reputación de la empresa ante los consumidores y la influencia de los factores ASG en las decisiones de compra de los consumidores y los análisis financieros de los inversionistas, no aparecieron en nuestro estudio como

factores que influyeran mucho en las percepciones de los encuestados. Sin embargo, esto no quiere decir que no puedan o no vayan a tener un mayor impacto en el futuro. De hecho, son pocos los encuestados que afirman que las expectativas de los empleados están impulsando acciones en materia de D&I en su lugar de trabajo, pero, al mismo tiempo, dos tercios de los encuestados afirman que la pandemia ha aumentado las expectativas que tienen de que sus empleadores promuevan la D&I.

Las empresas, las organizaciones empresariales representativas y las instituciones del mercado laboral tienen un importante papel que cumplir para tomar medidas y estimular los avances hacia un enfoque transformador en materia de D&I. Dado que la toma de conciencia sobre las desigualdades sigue aumentando durante la pandemia y seguirá haciéndolo tras su fin, y que es probable que se vea reforzada por las consecuencias del cambio climático y la incertidumbre política y económica, hay una necesidad creciente que las empresas definan y sean cada vez más conscientes de sus valores en materia de D&I, y de cómo esto se alinea con los valores de su fuerza de trabajo.

# Bibliografía

---

- Adhikari, Binay, Anup Agrawal y James Malm. 2019. "Do Women Managers Keep Firms Out of Trouble? Evidence from Corporate Litigation and Policies". *Journal of Accounting and Economics* 67 (1): 202-225.
- Alborno, Dina. 2021. "Time to act: Seven principles for effective diversity, equity and inclusion data collection". *Economist Impact*, 5 de noviembre. Recuperado de: <https://impact.economist.com/perspectives/strategy-leadership/time-act-seven-principles-effective-diversity-equity-and-inclusion-data-collection>.
- Andersen, Heather y Patrick Kennedy. 2018. *The Accessibility Advantage: Why Businesses Should Care About Inclusive Design*. Accenture.
- Aperian Global. s. f. "Leaders in Diversity and Inclusion: 5 Lessons from Top Global Companies". Recuperado de: [www.aperianglobal.com/leaders-diversity-inclusion-5-lessons-top-global-companies/](http://www.aperianglobal.com/leaders-diversity-inclusion-5-lessons-top-global-companies/).
- Appiah, Erasmus, Akwasi Arko-Archemfuor, Olufemi Adeyeye y Danie Toerien. 2018. "Appreciation of Diversity and Inclusion in Sub-Sahara Africa: The socioeconomic implications". *Cogent Social Sciences* 4 (1) (junio).
- Austin, Sarah y Gillian Shapiro. 1996. "Equality-Driven Employee Involvement". *Journal of General Management* 21 (4) (junio): 62-77.
- Baert, Stijn. 2018. "Hiring discrimination: an overview of (almost) all correspondence experiments since 2005". En *Audit Studies: Behind the Scenes with Theory, Method and Nuance*, editado por S. Michael Gaddis. 63-77. Cham, Suiza: Springer.
- Baker, Michael y Nicole Fortin. 2004. "Comparable worth in a decentralized labor market: the case of Ontario". *The Canadian Journal of Economics / Revue Canadienne d'Economique* 37 (4) (octubre) 850-878.
- Banco Mundial. 2022. "Small and medium enterprises finance". Recuperado de: <https://www.worldbank.org/en/topic/sme/finance>.
- Bersin, Josh y Tomas Chamorro-Premuzic. 2019. "The Case for Hiring Older Workers". *Harvard Business Review*, 26 de septiembre. Recuperado de: <https://hbr.org/2019/09/the-case-for-hiring-older-workers>.
- Bhattacharyya, Rica. 2021. "Covid enhanced diversity and inclusion initiatives of companies: Intel survey". *The Economic Times*, 16 de noviembre.
- Bhoola, Urmila. 2002. "National Labour Law Profile: South Africa". *OIT*. Recuperado de: [www.ilo.org/ifpdial/information-resources/national-labour-law-profiles/WCMS\\_158919/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/ifpdial/information-resources/national-labour-law-profiles/WCMS_158919/lang--en/index.htm).
- Bourke, Juliet. 2014. "Diversity and inclusion by design: best practices from six global companies". *Deloitte*, julio. Recuperado de: [www2.deloitte.com/au/en/pages/human-capital/articles/diversity-inclusion-design.html](http://www2.deloitte.com/au/en/pages/human-capital/articles/diversity-inclusion-design.html).
- . 2018. "The diversity and inclusion revolution: Eight powerful truths". *Deloitte Review*, 22.
- Brazzel, Michael. 2003. "Historical and Theoretical Roots of Diversity Management". En *Handbook of Diversity Management: Beyond Awareness to Competency Based Learning*, editado por Deborah L. Plummer, 51-93. University Press of America.
- Brewer, Marilyn. B. 1991. "The Social Self: On Being the Same and Different at the Same Time". *Personality and Social Psychology Bulletin*, 1 de octubre.

- Broom, Douglas. 2020. "Coronavirus has exposed the digital divide like never before". *World Economic Forum*, 22 de abril. Recuperado de: [www.weforum.org/agenda/2020/04/coronavirus-covid-19-pandemic-digital-divide-internet-data-broadband-mobile/](http://www.weforum.org/agenda/2020/04/coronavirus-covid-19-pandemic-digital-divide-internet-data-broadband-mobile/).
- Caribbean Policy Research Institute. 2019. "The Economic and Societal Costs of Sexuality-Based Discrimination in Jamaica".
- Carr, Evan W., Andrew Reece, Gabriella Rosen Kellerman y Alexi Robichaux. 2019. "The Value of Belonging at Work". *Harvard Business Review*, 16 de diciembre. Recuperado de: <https://hbr.org/2019/12/the-value-of-belonging-at-work>.
- Catalyst. 2014. "Inclusive Leadership: The View from Six Countries". Recuperado de: [www.catalyst.org/research/inclusive-leadership-the-view-from-six-countries/](http://www.catalyst.org/research/inclusive-leadership-the-view-from-six-countries/).
- Centre for Global Inclusion. 2021. "The 15 actions needed for world-class diversity, equity & inclusion work". Recuperado de: [https://centreforglobalinclusion.org/wp-content/uploads/2021/03/15-Actions-2\\_21-1.pdf](https://centreforglobalinclusion.org/wp-content/uploads/2021/03/15-Actions-2_21-1.pdf).
- Chugh, Abhinav. 2021. "What is the 'Great Resignation'? An expert explains". *World Economic Forum*, 29 de noviembre. Recuperado de: [www.weforum.org/agenda/2021/11/what-is-the-great-resignation-and-what-can-we-learn-from-it/](http://www.weforum.org/agenda/2021/11/what-is-the-great-resignation-and-what-can-we-learn-from-it/).
- Cohen, Guillaume y Michal Shinwell. 2020. "How far are OECD countries from achieving SDG targets for women and girls? Applying a gender lens to measuring distance to SDG targets", OECD Statistics Working Papers.
- Coqual. 2020. "The Power of Belonging. What It is and Why it Matters in Today's Workplace". Recuperado de: <https://coqual.org/reports/the-power-of-belonging/>.
- Crenshaw, Kimberle. 1989. "Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics". *University of Chicago Legal Forum*, número 1, artículo 8: 139-167.
- Culture Plus Consulting. 2018. "How does employee well-being link to diversity and inclusion?". Recuperado de: <https://cultureplusconsulting.com/2018/08/17/how-does-employee-well-being-link-to-diversity-and-inclusion/>.
- Dean, Annie y Anna Auerbach. 2018. "96% of U.S. Professionals Say They Need Flexibility, but only 47% Have It". *Harvard Business Review*, 5 de junio.
- Deloitte. 2020. *2020 Global Human Capital Trends Report. The social enterprise at work: Paradox as a path forward*.
- Derven, Marjorie. 2014. "Diversity and inclusion by design: best practices from six global companies". *Industrial and Commercial Training* 46 (2): 84-91.
- Dillon, Bernadette y Juliet Bourke. 2016. *The Six Signature Traits of Inclusive Leadership: Thriving in a diverse new world*. Deloitte University Press.
- Dixon-Fyle, Sundiatu, Vivian Hunt, Kevin Dolan y Sara Prince. 2020. "Diversity Wins: How Inclusion Matters". *McKinsey & Company*, 19 de mayo.
- Dolan, Kevin, Vivian Hunt, Sara Prince y Sandra Sancier-Hultan. 2020. "Diversity Still Matters". *McKinsey & Company*, 19 de mayo.
- Dupreelle, Pierre, Gabrielle Novacek, Jeff Lindquist, Nathan Micon, Simon Pellas y Glenda Testone. 2020. "A New LGBTQ Workforce Has Arrived – Inclusive Cultures Must Follow". *Boston Consulting Group*, 23 de junio. Recuperado de: [www.bcg.com/publications/2020/inclusive-cultures-must-follow-new-lgbtq-workforce](http://www.bcg.com/publications/2020/inclusive-cultures-must-follow-new-lgbtq-workforce).

- Edmondson, Amy. 2016. "Wicked-Problem Solvers. Lessons from successful cross-industry teams". *Harvard Business Review*, junio. Recuperado de: <https://hbr.org/2016/06/wicked-problem-solvers>.
- European Commission. 2022. "Sustainability-related disclosure in the financial services sector". Recuperado de: [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/sustainability-related-disclosure-financial-services-sector\\_en](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/sustainability-related-disclosure-financial-services-sector_en).
- Evans, Alvin y Edna Breinig Chun. 2007. "Coping with Behavioral and Organizational Barriers to Diversity in the Workplace". *CUPA-HR Journal* 58 (1): 12-18.
- Farndale, Elaine, Michal Biron, Dennis R. Briscoe y Sumita Raghuram. 2015. "A Global Perspective on Diversity and Inclusion in Work Organisations". *The International Journal of Human Resource Management* 26 (6), enero: 677-687.
- Feng, Emily. 2018. "China employers choose fines over meeting disability quotas". *Financial Times*, 10 de mayo. Recuperado de: [www.ft.com/content/fdbc2238-41c9-11e8-97ce-ea0c2bf34a0b](http://www.ft.com/content/fdbc2238-41c9-11e8-97ce-ea0c2bf34a0b).
- Ferrant, Gaëlle y Alexandre Kolev. 2016. "Does Gender Discrimination in Social Institutions Matter for Long-Term Growth?" *OECD Development Centre Working Papers*, N.º 330.
- Fisher, Jen. 2020. "Designing work for well-being". *Deloitte*, 9 de diciembre. Recuperado de: [www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2021/workforce-trends-2020.html](http://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2021/workforce-trends-2020.html).
- Frost, Stephen. 2018. "How diversity (that is included) can fuel innovation and engagement – and how sameness can be lethal". *Strategic HR Review* 17 (3), junio: 119-125.
- Gibson, Cristina B. y Anitza G. Ross. 2005. "Turning the tide in multinational teams". *Advances in International Management* 18 (August): 69-95.
- Glasgow, David y Karyn Twaronite. 2019. "How Multinationals Can Help Advance LGBT Inclusion Around the World". *Harvard Business Review*, 15 de agosto.
- GLOBE. 2020. "An overview of the 2004 study: Understanding the Relationship Between National Culture, Societal Effectiveness and Desirable Leadership Attributes". Recuperado de: [https://globeproject.com/study\\_2004\\_2007](https://globeproject.com/study_2004_2007).
- Hajjar, Laure, and Chloé Hugonet. 2016. *Diversity in Small and Medium-Sized Enterprises: Best Practices and Approaches for Moving Ahead*. European Commission.
- Hays. 2020. "Diversity and Inclusion A Sentiment Snapshot". Recuperado de: [www.hays.co.uk/documents/34684/5870862/Hays-EDIandBLM-Sentiment-Snapshot-UK.pdf](http://www.hays.co.uk/documents/34684/5870862/Hays-EDIandBLM-Sentiment-Snapshot-UK.pdf).
- Hewlett, Sylvia A., Melinda Marshall, Laura Sherbin y Tara Gonsalves. 2013. "Innovation, Diversity and Market Growth". *Center for Talent Innovation*.
- Holland, Paula. 2021. "Will Disabled Workers be Winners or Losers in the Post-COVID-19 Labour Market?" *MDPI* 1 (3), julio: 161-173.
- Hunt, Vivian, Sara Prince, Sundiatu Dixon-Fyle y Lareina Yee. 2018. "Delivering Through Diversity". *McKinsey & Company*, enero.
- Intel. 2021. *The Future of Inclusion in an Evolving Workplace*. Recuperado de: <https://download.intel.com/newsroom/2021/corporate/inclusion-report.pdf>.
- ISO. 2022. "ISO 30415:2021 Human resource management — Diversity and inclusion". Recuperado de: [www.iso.org/standard/71164.html](http://www.iso.org/standard/71164.html).
- Heymann, Jody, Bijetri Bose, Willetta Waisath, Amy Raub y Michael McCormack. 2021. "Legislative approaches to nondiscrimination at work: a comparative analysis across 13 groups in 193 countries". *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal* 40 (3), abril: 225-241.

- Human Dignity Trust. 2022. "Map of Countries that Criminalise LGBT People". Recuperado de: [www.humandignitytrust.org/lgbt-the-law/map-of-criminalisation/](http://www.humandignitytrust.org/lgbt-the-law/map-of-criminalisation/).
- Jaser, Zahira y Thomas Roulet. 2022. "How Hyperflexibility Can Benefit – or Burn Out – Your Team". *MIT Sloan Management Review*. 5 de enero. Recuperado de: <https://tribunecontentagency.com/article/how-hyperflexibility-can-benefit-or-burn-out-your-team/>.
- Korn Ferry. 2018. "Future of Work: The Global Talent Crunch". Recuperado de: [www.kornferry.com/content/dam/kornferry/docs/pdfs/KF-Future-of-Work-Talent-Crunch-Report.pdf](http://www.kornferry.com/content/dam/kornferry/docs/pdfs/KF-Future-of-Work-Talent-Crunch-Report.pdf).
- Koss, Stephen. 2020. "How leaders can protect employee wellbeing during COVID-19". *EY*, 24 de abril. Recuperado de: [www.ey.com/en\\_ch/workforce/how-leaders-can-protect-employee-wellbeing-during-covid-19](http://www.ey.com/en_ch/workforce/how-leaders-can-protect-employee-wellbeing-during-covid-19).
- KPMG. 2020. *KPMG 2020 CEO Outlook: Covid-19 Special*. KPMG International.
- Krentz, Matt, Justin Dean, Jennifer Garcia-Alonso, Miki Tsusaka y Elliot Vaughn. 2019. "Fixing the Flawed Approach to Diversity". *Boston Consulting Group*, 17 de enero.
- L&E Global. 2021. "Anti-Discrimination Laws in India". 5 de marzo. Recuperado de: <https://knowledge.leglobal.org/anti-discrimination-laws-in-india/>.
- Lamontagne, Eric, Marc d'Elbee, Michael W. Ross, Aengus Carroll, Andre du Plessis y Luiz Loures. 2018. "A socioecological measurement of homophobia for all countries and its public health impact". *European Journal of Public Health* 28(5): 967-972.
- Law.com International. 2021. "HSF CEO: 'The Pandemic Offers An Opportunity To Change How We Relate To Our People'". 30 de noviembre.
- Lee, Hun W., Jin N. Choi y Seongsu Kim. 2017. "Does gender diversity help teams constructively manage status conflict? An evolutionary perspective of status conflict team psychological safety and team creativity". *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 144: 187-199.
- Lewin, Kurt. 1939. "Field theory and experiment in social psychology: Concepts and methods". *American Journal of Sociology* 44(6), mayo: 868-896.
- Llopis, Glenn. 2020. "Without Social Justice a Severe Economic Collapse Awaits Us". *Forbes*, 23 de agosto. Recuperado de: [www.forbes.com/sites/glennllopis/2020/08/23/without-social-justice-a-severe-economic-collapse-awaits-us/?sh=510274d83585](http://www.forbes.com/sites/glennllopis/2020/08/23/without-social-justice-a-severe-economic-collapse-awaits-us/?sh=510274d83585).
- Lorenzo, Rocío, Nicole Voigt, Karin Schetelig, Annika Zawadzki, Isabelle Welpel y Prisca Brosi. 2017. "The Mix that Matters. Innovation Through Diversity". Boston Consulting Group, 26 de abril. Recuperado de: [www.bcg.com/publications/2017/people-organization-leadership-talent-innovation-through-diversity-mix-that-matters](http://www.bcg.com/publications/2017/people-organization-leadership-talent-innovation-through-diversity-mix-that-matters).
- Lorenzo, Rocío, Nicole Voigt, Miki Tsusaka, Matt Krentz y Katie Abouzahr. 2018. "How Diverse Leadership Teams Boost Innovation". *Boston Consulting Group*, 23 de enero. Recuperado de: [www.bcg.com/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation](http://www.bcg.com/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation).
- Marvel, Rosa y Annette Cox. 2017. *What do older workers value about work and why?* Center for Ageing Better and the Institute for Employment Studies. Recuperado de: <https://ageing-better.org.uk/sites/default/files/2017-12/What-do-older-workers-value.pdf>.
- Mazur, Barbara. 2014. "Building diverse and inclusive organizational culture-best practice: A case study of Cisco Co". *Journal of Intercultural Management* 6(4), diciembre: 169-179.
- McKinsey & Company. 2020. "Understanding organizational barriers to a more inclusive workplace". 23 de junio. Recuperado de: [www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/understanding-organizational-barriers-to-a-more-inclusive-workplace](http://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/understanding-organizational-barriers-to-a-more-inclusive-workplace).

- Morrison, Carol. 2020. "Don't let the shift to remote work sabotage your inclusion initiatives". *i4cp (Institute for Corporate Productivity)*, 31 de marzo. Recuperado de: [www.i4cp.com/coronavirus/dont-let-the-shift-to-remote-work-sabotage-your-inclusion-initiatives](http://www.i4cp.com/coronavirus/dont-let-the-shift-to-remote-work-sabotage-your-inclusion-initiatives).
- OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos). 2020a. "Diversity at Work: Making the Most out of Increasingly Diverse Societies". Septiembre. Recuperado de: [www.oecd.org/els/diversity-at-work-policy-brief-2020.pdf](http://www.oecd.org/els/diversity-at-work-policy-brief-2020.pdf).
- . 2020b. "All Hands In? Making Diversity Work for All". Septiembre de 2020.
- OIT. 2007. "Facts on Disability in the world of work". 31 de diciembre.
- . 2010. "The price of excluding people with disabilities from the workplace". 1 de diciembre. Recuperado de: [www.ilo.org/skills/pubs/WCMS\\_149529/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/skills/pubs/WCMS_149529/lang--en/index.htm).
- . 2015. *Women in Business and Management: Gaining Momentum Global Report*. Ginebra: International Labour Office.
- . 2016. *Women in Business & Management: Gaining momentum in the Middle East and North Africa*. Beirut: International Labour Office.
- . 2017. *Gender Diversity Journey: Company Good Practices*. Ginebra: International Labour Office.
- . 2019a. *Changing Business and Opportunities for Employer and Business Organizations*. Ginebra: International Labour Office.
- . 2019b. *Women in Business and Management: A Global Survey of Enterprises*. Ginebra: International Labour Office.
- . 2019c. *A Quantum Leap for Gender Equality*. Ginebra: International Labour Office.
- . 2019d. *Women in Business and Management: The Business Case for Change*. Ginebra: International Labour Office.
- . 2020a. "COVID-19 and the World of Work: Ensuring the inclusion of persons with disabilities at all stages of the response". Policy Brief, junio.
- . 2020b. "COVID-19 and the World of Work: A focus on people living with HIV". Policy Brief, junio.
- . 2020c. "Working from Home: Estimating the worldwide potential". Policy Brief, abril.
- . 2021a. *World Employment and Social Outlook Trends 2021*. Ginebra: International Labour Office.
- . 2021b. "Building Forward Fairer: Women's rights to work and at work at the core of the COVID-19 recovery". Policy Brief, julio.
- . 2021c. "ILO Monitor: COVID-19 and the world of work. Eighth edition. Updated estimates and analysis". 27 de octubre.
- . 2021d. "Slow jobs recovery and increased inequality risk long-term COVID-19 scarring". 2 de junio. Recuperado de: [www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_794834/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_794834/lang--en/index.htm).
- . 2021e. "An update on the youth labour market impact of the COVID-19 crisis". Policy Brief, junio.
- . 2021e. "Protect and manage mental health at workplace in time of COVID-19". 15 de septiembre. Recuperado de: [www.ilo.org/jakarta/info/public/fs/WCMS\\_820248/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/jakarta/info/public/fs/WCMS_820248/lang--en/index.htm).
- . 2022. "Workplace well-being". Recuperado de: [www.ilo.org/safework/areasofwork/workplace-health-promotion-and-well-being/WCMS\\_118396/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/safework/areasofwork/workplace-health-promotion-and-well-being/WCMS_118396/lang--en/index.htm).
- . De próxima publicación. *How COVID is changing workplaces in Africa*. Ginebra: International Labour Office.

- Perdikou, Tanya. 2020. "Harnessing the potential of diversity for business". *Bangkok Post*, 26 de agosto. Recuperado de: [www.bangkokpost.com/business/1974983](http://www.bangkokpost.com/business/1974983).
- Polonskaia, Alina y Mark Royal. 2019. "How the World's Most Admired Companies Drive D&I". *Human Resource Executive*, 10 de diciembre. Recuperado de: <https://hrexecutive.com/how-the-worlds-most-admired-companies-drive-diversity-and-inclusion/>.
- PwC. 2017. "PwC Women in Work Index. Closing the gender pay gap". Febrero. Recuperado de: [www.pwc.com/gr/en/publications/assets/women-in-work-index-2017.pdf](http://www.pwc.com/gr/en/publications/assets/women-in-work-index-2017.pdf).
- . 2021. "Global Diversity Survey". Recuperado de: [www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/global-diversity-and-inclusion-survey.html](http://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/global-diversity-and-inclusion-survey.html).
- . 2022. "Getting serious about diversity and inclusion as part of your ESG reporting". Recuperado de: [www.pwc.com/us/en/services/esg/library/diversity-equity-inclusion-reporting.html](http://www.pwc.com/us/en/services/esg/library/diversity-equity-inclusion-reporting.html).
- Rabl, Tanja, María del Carmen Triana, Seo-Young Bryun y Laura Bosch. 2020. "Diversity Management Efforts as an ethical Responsibility: How Employees' Perceptions of an Organizational Integration and Learning Approach to Diversity Affect Employee Behavior". *Journal of Business Ethics* 161 (marzo): 531-550.
- Refinitiv. 2022. "Diversity and Inclusion Indices". Recuperado de: [www.refinitiv.com/en/financial-data/indices/diversity-and-inclusion-index](http://www.refinitiv.com/en/financial-data/indices/diversity-and-inclusion-index).
- Reynolds, Alison, and David Lewis. 2017. "Teams Solve Problems Faster When They're More Cognitively Diverse". *Harvard Business Review*, 30 de marzo.
- Rittel, Horst W.J. y Melvin M. Webber. 1973. "Dilemmas in a general theory of planning". *Policy Sciences* 4(2), junio: 155-169.
- Salib, Elizabeth R. y Yi Shi. 2017. "The Journey to Inclusion: Building Workplaces That Work for Women in Japan (Report)". *Catalyst*, 17 de octubre. Recuperado de: [www.catalyst.org/research/the-journey-to-inclusion-building-workplaces-that-work-for-women-in-japan/](http://www.catalyst.org/research/the-journey-to-inclusion-building-workplaces-that-work-for-women-in-japan/).
- Saphir, Ann y Richard Pullin. 2021. "Racial and ethnic inequality has cost US economy \$51 trillion since 1990". *World Economic Forum*, 12 de septiembre. Recuperado de: [www.weforum.org/agenda/2021/09/racial-and-ethnic-inequality-has-cost-us-economy-51-trillion-since-1990/](http://www.weforum.org/agenda/2021/09/racial-and-ethnic-inequality-has-cost-us-economy-51-trillion-since-1990/).
- Sarkar, Brinda y Sreeradha Basu. 2020. "Companies Now Look to Check Harassment During Work from Home, Provide Training to Recognise Unwanted Gestures". *Mumbai Mirror*, 15 de agosto.
- Schwartz, Jeff, Kelly Monahan, Steven Hatfield and Siri Anderson. 2018. *No time to retire. Redesigning work for our aging workforce*. Deloitte Insights. Recuperado de: [www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/at-workforce-longevity.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/at-workforce-longevity.pdf).
- Schwartz-Ziv, Miriam. 2017. "Gender and Board Activeness: The Role of Critical Mass". *Journal of Financial and Quantitative Analysis* 52(2):751-780.
- Shapiro, Gillian, Helen Wells and Rachael Saunders. 2011. *Inclusive Leadership – From Pioneer to Mainstream*.
- Shook, Ellyn y Julie Sweet. 2019. "Equality = Innovation, Getting to Equal 2019: Creating a Culture that Drives Innovation". Accenture. Recuperado de: [www.accenture.com/\\_acnmedia/thought-leadership-assets/pdf/accenture-equality-equals-innovation-gender-equality-research-report-iwd-2019.pdf](http://www.accenture.com/_acnmedia/thought-leadership-assets/pdf/accenture-equality-equals-innovation-gender-equality-research-report-iwd-2019.pdf).
- Shore, Lynn M., Amy E. Randel, Beth G. Chung, Michelle A. Dean, Karen H. Ehrhart y Gangaram Singh. 2011. "Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research". *Journal of Management* 37(4), julio: 1262-1289.

- Shoreibah, Ream, Greg W. Marshall y Jule B. Gassenheimer. 2019. "Toward a framework for mixed-gender selling teams and the impact of increased female presence on team performance: Thought development and proposition". *Industrial Marketing Management* 77 (agosto): 4-12.
- Smith, Christie y Kenji Yoshino. 2019. "Uncovering Talent. A new model of Inclusion". *Deloitte*. Recuperado de: [www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/us-about-deloitte-uncovering-talent-a-new-model-of-inclusion.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/us-about-deloitte-uncovering-talent-a-new-model-of-inclusion.pdf).
- Strauss, Delphine. 2021. "Where did all the workers go?" *Financial Times*, 22 de noviembre.
- Sweet, Julie y Ellyn Shook. 2020. *The Hidden Value of Culture Makers*. Accenture.
- Thomas, Maria. 2021. "ESG and diversity: redefining value for your business". *Grant Thornton*, 13 de mayo. Recuperado de: [www.grantthornton.co.uk/insights/esg-and-diversity-redefining-value-for-your-business/](http://www.grantthornton.co.uk/insights/esg-and-diversity-redefining-value-for-your-business/).
- Travis, Dnika J., Emily Shaffer y Jennifer Thorpe-Moscon. 2019. *Getting Real About Inclusive Leadership: Why Change Starts with You*. Catalyst.
- Valfort, Marie-Anne. 2017. "LGBTI in OECD Countries: A Review" OECD Working Paper n.º 198. 20 de junio.
- . 2018. "Do anti-discrimination policies work?". *IZA World of Labor* 450: 1-12.
- Warrell. 2020. "Seeing is Believing: Female Role Models Inspire Girls to Think Bigger". *Forbes*, 9 de octubre. Recuperado de: [www.forbes.com/sites/margiewarrell/2020/10/09/seeing-is-believing-female-role-models-inspire-girls-to-rise/?sh=196c6c887bf9](http://www.forbes.com/sites/margiewarrell/2020/10/09/seeing-is-believing-female-role-models-inspire-girls-to-rise/?sh=196c6c887bf9).
- Workday. 2022. "Employee Expectations Report 2021". Recuperado de: <https://heartbeat.peakon.com/reports/employee-expectations-2021/>.
- Wronski, Laura. 2021. "CNBC| SurveyMonkey Workforce Happiness Index: April 2021". *SurveyMonkey*. Recuperado de: [www.surveymonkey.com/curiosity/cnbc-workforce-survey-april-2021/](http://www.surveymonkey.com/curiosity/cnbc-workforce-survey-april-2021/).

# Apéndice I. Metodología

## Objetivos

Este es el primer estudio mundial exhaustivo de la OIT sobre la diversidad y la inclusión (D&I) en las empresas. Su objetivo es identificar y cerrar las brechas de conocimiento, incluyendo el análisis de cómo las perspectivas de las empresas sobre la D&I, los beneficios, las oportunidades potenciales y los desafíos varían según el sector, el tamaño de la empresa y la región geográfica. También se buscó identificar patrones y buenas prácticas para ayudar a informar sobre cómo está tomando forma la D&I a nivel global y qué se necesita para que las empresas implementen enfoques de D&I que logren impactos positivos. Los cinco objetivos principales del estudio incluyeron el análisis de:

- **El alcance de la diversidad** – para entender hasta qué punto las políticas y acciones de la empresa se centran en la promoción de la inclusión para diferentes grupos de personas en el lugar de trabajo: empleados, gerentes de línea y altos directivos.
- **Cómo funciona la inclusión** – para identificar las acciones que tienen el mayor impacto en la creación de inclusión entre diferentes grupos de empleados
- **La práctica de las empresas** – para comprender cómo y en qué medida los enfoques de las empresas en materia de D&I varían según el tamaño, la región geográfica y el sector.
- **El argumento empresarial** – para evaluar cómo las empresas entienden el argumento empresarial de la D&I, el grado en que está influyendo en las acciones y cómo se experimentan sus beneficios en la práctica.
- **Desafíos** – para identificar los obstáculos que siguen encontrando las empresas para progresar y aprovechar los beneficios de la D&I, así como las recomendaciones para seguir avanzando.

## Alcance

El estudio incluyó los siguientes grupos y parámetros en su alcance y análisis:

- **Características personales:** edad, discapacidad, género, origen étnico / raza, religión, orientación sexual y personas con VIH<sup>19</sup>.
- **Jerarquía:** nivel de personal, gerencial y de altos directivos.
- **Regiones geográficas:** África, Américas, Estados Árabes, Asia y el Pacífico, y Europa y Asia Central.
- **Nivel de desarrollo económico:** países de renta baja, media-baja, media-alta y alta.
- **Tamaño de la empresa:** pequeña (1-99 empleados), mediana (100-250 empleados), grande (más de 251 empleados).
- **Escala de la empresa:** nacional y multinacional.
- **Sector:** todos agrupados utilizando la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Todas las Actividades Económicas (CIIU) Revisión 4.

En el apéndice III, se presenta un desglose de los encuestados según los grupos mencionados.

<sup>19</sup> En cuanto a la identidad de género, el número de respuestas a la encuesta recibidas de personas que prefirieron auto-describir su identidad o expresión de género fue demasiado bajo (menos de 50) para llevar a cabo un análisis separado y específico. La identidad de género es diferente a la orientación sexual, sin embargo, las personas lesbianas, gays, bisexuales, transexuales, cuestionándose (*queer*), intersexuales y otras (LGBTQI+) se enfrentan a importantes obstáculos para ejercer muchos de sus derechos humanos y a discriminación a la hora de acceder y estar en el lugar de trabajo. Por estos motivos, hemos agrupado las respuestas sobre orientación sexual e identidad de género bajo el encabezado de LGBTQI+.

## Etapa 1: Estudio bibliográfico de base

En la primera etapa del estudio se realizó un análisis de más de 100 fuentes escritas en las que se revisó cómo se aborda actualmente la D&I en empresas de diferentes tamaños, sectores y geografía. Las principales conclusiones de la revisión se utilizaron para diseñar la encuesta de la segunda etapa y se incluyen en este informe final. El estudio de referencia identificó cinco brechas significativas en la investigación global actual sobre D&I que ayudaron a dar forma a la encuesta de la etapa 2:

- ▶ **Comparaciones entre regiones, sectores, tamaños y grupos de encuestados** – no hay suficientes investigaciones mundiales que tengan en cuenta la D&I en las PYME, en particular en las economías de bajos ingresos o, en general, en relación con la discapacidad, la edad, la religión o las creencias o las personas con VIH.
- ▶ **Relación entre el contexto y los resultados de la D&I** – Aunque la mayoría de las investigaciones sobre D&I reconocen aspectos de la(s) cultura(s) nacional(es) de las empresas en el estudio, se incluyen pocos detalles y casi no se intenta comprender o analizar los resultados en relación con el contexto interno y externo de la empresa.
- ▶ **Factores que impulsan a las empresas a tomar medidas en materia de D&I** – Existen muy pocas investigaciones que ayuden a comprender los factores que impulsan a las empresas a tomar medidas en materia de D&I.
- ▶ **Proceso y enfoque del cambio** – Es necesario investigar más sobre el enfoque del proceso de cambio que se aplica a la D&I y su relación con los resultados obtenidos, además de las acciones específicas que se llevan a cabo.
- ▶ **Opiniones de una gran variedad de partes interesadas** – La mayoría de los estudios se han realizado con altos ejecutivos, profesionales de RR. HH. o D&I y/o empleados. Casi ninguna investigación se basa en la experiencia de los gerentes de línea, que han sido identificados como fundamentales para el éxito de los programas de D&I. Solo una pequeña proporción de las investigaciones tiene en cuenta las

similitudes y diferencias en las respuestas por grupo de diversidad o función/nivel en la organización.

## Etapa 2: Encuesta

La empresa mundial de servicios profesionales PricewaterhouseCoopers (PwC) se encargó de la encuesta piloto y de la distribución y recopilación de respuestas utilizando su red local y otros canales, incluido Pollfish, una plataforma de encuestas en línea. La encuesta fue puesta a prueba y se distribuyó en línea durante el periodo que va de julio a septiembre de 2021.

La encuesta se distribuyó utilizando las siguientes redes y plataformas:

- ▶ Red de PwC y otros canales
- ▶ Organizaciones nacionales empresariales y de empleadores
- ▶ Secciones locales de la Red Mundial de Empresas y Discapacidad de la OIT

Se han incluido en el análisis del estudio un total de 12 087 respuestas con un tiempo de respuesta a la encuesta de por lo menos 5 minutos. En República Dominicana, se utilizó un tiempo de respuesta a la encuesta de más de 7 minutos para equilibrar los porcentajes de respuestas recogidas en América. La red y los canales de PwC proporcionaron más del 93 por ciento del total de las respuestas de la encuesta.

La selección de países para la encuesta en línea se basó en algunos criterios. Una alta penetración de internet y usuarios de internet móvil fueron un requisito previo para la realización de una encuesta en línea. La selección de países se basó también en su estado de desarrollo económico, y se dio preferencia a las economías de renta media-baja y media-alta. También se tuvo en cuenta que los países encuestados tuvieran una representación equilibrada en las cinco regiones, que contaran con una organización nacional empresarial y de empleadores activa y que se hubiese evaluado la necesidad de llevar a cabo actividades de promoción o servicios en materia de D&I, y presencia de secciones locales de la Red Mundial de Empresas y Discapacidad de la OIT.

Las preguntas relativas a la orientación sexual se incluyeron solo en países que no criminalizan a las personas LGBTQI+.

## Análisis de los datos de la encuesta

Los datos de la encuesta se analizaron utilizando Stata y Excel. Los resultados se analizaron por región, nivel de ingresos de los países, tamaño de la empresa, escala de operaciones y sector. Este análisis cuantitativo también tuvo en cuenta las características de los encuestados, a saber, su función (es decir, personal, gerente o alto directivo), su género, su edad, su orientación sexual y si los encuestados declaraban vivir con una discapacidad, pertenecer a un grupo étnico, racial y/o religioso minorizado y vivir con VIH.

Además, se realizó un análisis de regresión para comprender la relación entre las variables clave de la encuesta. Los resultados de las regresiones estadísticamente significativas se interpretaron y se incluyeron en las conclusiones del estudio.

# Apéndice II.

# Cuestionario de la encuesta

---

## Introducción

Al completar esta encuesta, usted está contribuyendo a uno de los mayores estudios mundiales sobre diversidad e inclusión en el lugar de trabajo, emprendido por la Organización Internacional del Trabajo (OIT). La encuesta se incorporará al Estudio Mundial de la OIT sobre la Diversidad y la Inclusión en el Lugar de Trabajo que se publicará a finales de 2021. Esta encuesta tiene como objetivo identificar cómo las empresas de diferentes países y sectores abordan la diversidad y la inclusión; el alcance y el impacto de las acciones de las empresas en materia de diversidad e inclusión; y los desafíos y oportunidades.

En esta encuesta, nos interesa saber cómo enfocan y experimentan la inclusión personas que ocupan diferentes puestos en el trabajo —líderes, gerentes y empleados en puestos no directivos— por edad, discapacidad, origen étnico / raza, género, religión y condición de VIH, entre otros. Al final de la encuesta, se le pedirá que comparta información personal para que podamos analizar las similitudes y diferencias en las respuestas de estos distintos grupos. Todas las respuestas serán anonimizadas y se tratarán con confidencialidad.

No hay respuestas correctas o incorrectas, simplemente marque la casilla que refleje con mayor exactitud su propio perfil, experiencia y puntos de vista sobre la diversidad y la inclusión en el trabajo y cómo su empresa aborda estas cuestiones. La encuesta no debería tomarle más de 12 minutos. Gracias por su participación.

## Información sobre el encuestado y la empresa

1. Elija el cargo que más se ajuste a su función en su empresa
  - Ocupo un puesto de alto nivel / toma de decisiones ejecutiva
  - Dirijo/superviso a una o más personas o a un departamento/unidad de negocio
  - Soy un empleado sin responsabilidades de gestión/supervisión

2. En qué tipo de empresa trabaja?

- Nacional/local
- Multinacional

3. ¿Cuántas personas trabajan en su empresa?

*(si trabaja en una empresa multinacional, responda de acuerdo con el número de personas empleadas en la empresa en el país donde trabaja)*

- De 10 a 99
- De 100 a 250
- 251 o más

## 4. Elija el sector que mejor describe a su empresa

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Servicios administrativos o de apoyo | <input type="checkbox"/> Actividades profesionales, científicas o técnicas           |
| <input type="checkbox"/> Agricultura, silvicultura o pesca    | <input type="checkbox"/> Administración pública o defensa                            |
| <input type="checkbox"/> Arte, entretenimiento o recreación   | <input type="checkbox"/> Actividades inmobiliarias                                   |
| <input type="checkbox"/> Construcción                         | <input type="checkbox"/> Actividades comerciales, de venta o de intermediación       |
| <input type="checkbox"/> Educación                            | <input type="checkbox"/> Suministro de electricidad, gas, agua o gestión de residuos |
| <input type="checkbox"/> Actividades financieras o de seguros | <input type="checkbox"/> Servicios de transporte o almacenamiento                    |
| <input type="checkbox"/> Hoteles o restaurantes               | <input type="checkbox"/> Otras actividades de servicios                              |
| <input type="checkbox"/> Salud humana o trabajo social        |  |
| <input type="checkbox"/> Información y comunicaciones         |  |
| <input type="checkbox"/> Industria manufacturera              |  |
| <input type="checkbox"/> Actividades mineras o de canteras    |  |

## 5. Seleccione la región en la que trabaja

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> África             | <input type="checkbox"/> Américas              |
| <input type="checkbox"/> Estados Árabes     | <input type="checkbox"/> Europa y Asia Central |
| <input type="checkbox"/> Asia y el Pacífico |  |

## 6. Seleccione el país en el que trabaja

*Filtrado de lo anterior*

## Experiencia de inclusión

El término **inclusión** se refiere a la medida en que las personas se sienten valoradas por quienes son, por las habilidades y experiencias que aportan; y en qué medida se sienten escuchadas y tienen un fuerte sentido de pertenencia en el trabajo.

Una empresa inclusiva es aquella en la que las diferencias entre las personas (diversidad), ya sean vinculadas a características personales (por ejemplo, edad, sexo, discapacidad, etc.) o relacionadas con el trabajo (por ejemplo, función, nivel jerárquico, horario de trabajo o ubicación), se valoran y respetan en su cultura, entorno, políticas y procesos.

## 7. ¿Se siente incluido en el trabajo?

- Siempre   
  La mayor parte del tiempo   
  Aproximadamente la mitad del tiempo  
 A veces   
  Nunca

## 8. Por favor, valore el nivel general que experimenta de los siguientes factores cuando está en el trabajo:

- Sensación de bienestar personal
 

<input type="checkbox"/> Muy alto	<input type="checkbox"/> Alto	<input type="checkbox"/> Medio	<input type="checkbox"/> Bajo	<input type="checkbox"/> Muy bajo
-----------------------------------	-------------------------------	--------------------------------	-------------------------------	-----------------------------------
- Ambición de desarrollo profesional y ascensos
 

<input type="checkbox"/> Muy alto	<input type="checkbox"/> Alto	<input type="checkbox"/> Medio	<input type="checkbox"/> Bajo	<input type="checkbox"/> Muy bajo
-----------------------------------	-------------------------------	--------------------------------	-------------------------------	-----------------------------------
- Productividad y desempeño personal
 

<input type="checkbox"/> Muy alto	<input type="checkbox"/> Alto	<input type="checkbox"/> Medio	<input type="checkbox"/> Bajo	<input type="checkbox"/> Muy bajo
-----------------------------------	-------------------------------	--------------------------------	-------------------------------	-----------------------------------
- Se lo alienta a opinar sobre nuevas o mejores formas de hacer las cosas
 

<input type="checkbox"/> Muy alto	<input type="checkbox"/> Alto	<input type="checkbox"/> Medio	<input type="checkbox"/> Bajo	<input type="checkbox"/> Muy bajo
-----------------------------------	-------------------------------	--------------------------------	-------------------------------	-----------------------------------

- ▶ Sentirse comprometido con su empresa y estar dispuesto a ir más allá de las expectativas del día a día cuando sea necesario
    - Muy alto    Alto    Medio    Bajo    Muy bajo
  - ▶ Colaboración con sus compañeros de trabajo / equipo
    - Muy alto    Alto    Medio    Bajo    Muy bajo
9. En qué medida está usted de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la cultura de la organización y el ambiente laboral de su lugar de trabajo:
- ▶ En general, me tratan con respeto
    - Muy de acuerdo    De acuerdo    Ni de acuerdo ni en desacuerdo    En desacuerdo
    - Muy en desacuerdo
  - ▶ Experimento un sentido positivo de conexión y pertenencia con las demás personas de mi lugar de trabajo
    - Muy de acuerdo    De acuerdo    Ni de acuerdo ni en desacuerdo    En desacuerdo
    - Muy en desacuerdo
  - ▶ Se me valora en la empresa como soy, sin que tenga que adaptarme excesivamente para encajar
    - Muy de acuerdo    De acuerdo    Ni de acuerdo ni en desacuerdo    En desacuerdo
    - Muy en desacuerdo
  - ▶ Piden mis puntos de vista y se tienen en cuenta en la toma de decisiones en el trabajo
    - Muy de acuerdo    De acuerdo    Ni de acuerdo ni en desacuerdo    En desacuerdo
    - Muy en desacuerdo
10. ¿En qué medida está usted de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre cómo apoya su empresa su buen desempeño en el trabajo?
- ▶ Tengo acceso a la información que necesito sobre el propósito, la visión y la estrategia de mi empresa para hacer bien mi trabajo
    - Muy de acuerdo    De acuerdo    Ni de acuerdo ni en desacuerdo    En desacuerdo
    - Muy en desacuerdo
  - ▶ Me siento apoyado para trabajar de manera flexible en términos de tiempo y/o lugar cuando ello se ajusta a mis necesidades y a las de mi empresa
    - Muy de acuerdo    De acuerdo    Ni de acuerdo ni en desacuerdo    En desacuerdo
    - Muy en desacuerdo
  - ▶ Confío en que si denuncio un comportamiento inapropiado en el lugar de trabajo (incluida la discriminación, el acoso o la violencia) se tomarán medidas de manera oportuna y confidencial.
    - Muy de acuerdo    De acuerdo    Ni de acuerdo ni en desacuerdo    En desacuerdo
    - Muy en desacuerdo
  - ▶ Confío en que si necesito cambios o adaptaciones\* para poder trabajar, se me proporcionarán.
 

\* Los cambios o adaptaciones se refieren a las modificaciones de equipos, contenido del trabajo, tiempo de trabajo y organización del trabajo para empleados con necesidades diferentes (por ejemplo, empleados con discapacidad, que viven con o se encuentran afectados por el VIH, que están embarazadas, que tienen responsabilidades de cuidado o que tienen una religión o creencia particular)

    - Muy de acuerdo    De acuerdo    Ni de acuerdo ni en desacuerdo    En desacuerdo
    - Muy en desacuerdo

11. ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre cómo se gestionan las oportunidades de desarrollo profesional en su lugar de trabajo?
- ▶ Se me recompensa de manera justa por mi trabajo y mis contribuciones
    - Muy de acuerdo  De acuerdo  Ni de acuerdo ni en desacuerdo  En desacuerdo  Muy en desacuerdo
  - ▶ Las oportunidades y las decisiones sobre los ascensos se toman de una manera justa y transparente
    - Muy de acuerdo  De acuerdo  Ni de acuerdo ni en desacuerdo  En desacuerdo  Muy en desacuerdo
  - ▶ Se me alienta y apoya para que avance en mi carrera profesional
    - Muy de acuerdo  De acuerdo  Ni de acuerdo ni en desacuerdo  En desacuerdo  Muy en desacuerdo
  - ▶ Tengo acceso a oportunidades de aprendizaje y desarrollo relevantes para mi trabajo
    - Muy de acuerdo  De acuerdo  Ni de acuerdo ni en desacuerdo  En desacuerdo  Muy en desacuerdo

## Acciones para promover la diversidad y la inclusión

El término **diversidad** se refiere a las múltiples diferencias y similitudes que existen entre las personas en el trabajo y que pueden influir en las oportunidades y resultados del empleo y la empresa. Incluye no solo las similitudes y diferencias de características personales como la edad, el género, la discapacidad, el origen étnico / raza, la orientación sexual y el hecho de vivir con VIH, sino también otras como los valores, los estilos de trabajo y las funciones laborales.

Las personas de grupos **minorizados** o **subrepresentados** pertenecen a grupos que no son dominantes desde el punto de vista social, económico o político, o que están numéricamente surepresentados en su lugar de trabajo o en la sociedad.

12. ¿Tiene su empresa una política declarada sobre diversidad e inclusión?

En caso afirmativo: seleccione los aspectos que contempla la política de su empresa en materia de diversidad e inclusión. Seleccione todos los que correspondan.

- Edad
- Discapacidad
- Género
- Personas que viven con VIH
- Origen étnico / raza
- Religión
- Orientación sexual

13. ¿En qué medida están representados los siguientes grupos en los puestos de alta dirección de su empresa (aquellos que ocupan un puesto directivo o de toma de decisiones)?

- ▶ Mujeres
  - 0%  1-10%  11-29%  30-39%  40-60%  61%+  No lo sé
- ▶ *Millennials* (personas nacidas entre 1981 y 1996)
  - 0%  1-10%  11-29%  30-39%  40-60%  61%+  No lo sé
- ▶ Personas con discapacidad
  - 0%  1-10%  11-29%  30-39%  40-60%  61%+  No lo sé

- ▶ Personas de grupos étnicos/raciales/religiosos minorizados
  - 0%    1-10%    11-29%    30-39%    40-60%    61%+    No lo sé
- ▶ Personas con una orientación sexual y/o identidad de género diversa
  - 0%    1-10%    11-29%    30-39%    40-60%    61%+    No lo sé

14. ¿Existe alguna de las siguientes medidas para apoyar la diversidad y la inclusión en su empresa? Seleccione todas las que correspondan.

- Las acciones de diversidad e inclusión cuentan con recursos suficientes y son claramente identificables en la estrategia y la cultura de la empresa
- Objetivos y acciones para la contratación y el desarrollo de personas de diversos orígenes que actualmente están subrepresentadas en la empresa.
- Tolerancia cero con la discriminación, el acoso o la violencia en el día a día de la empresa
- Los empleados de diferentes funciones y orígenes participan en el desarrollo de una mayor diversidad e inclusión
- Los avances en materia de diversidad e inclusión se miden y se utilizan para identificar prioridades y acciones futuras

## Liderazgo de la diversidad y la inclusión

15. En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre el liderazgo de la diversidad y la inclusión en su empresa:

- ▶ La diversidad y la inclusión se comunican como una de las prioridades principales de nuestra empresa y los líderes informan con regularidad acerca de los avances realizados
  - Muy de acuerdo    De acuerdo    Ni de acuerdo ni en desacuerdo    En desacuerdo
  - Muy en desacuerdo
- ▶ Los altos directivos son responsables como modelos de diversidad e inclusión en sus comportamientos y acciones
  - Muy de acuerdo    De acuerdo    Ni de acuerdo ni en desacuerdo    En desacuerdo
  - Muy en desacuerdo
- ▶ Los gerentes de línea son responsables de la contratación y el desarrollo de equipos diversos e inclusivos
  - Muy de acuerdo    De acuerdo    Ni de acuerdo ni en desacuerdo    En desacuerdo
  - Muy en desacuerdo
- ▶ Todos los empleados (incluidos los que no tienen responsabilidades de gestión) son responsables de apoyar la diversidad y la inclusión
  - Muy de acuerdo    De acuerdo    Ni de acuerdo ni en desacuerdo    En desacuerdo
  - Muy en desacuerdo

## Mejora de la diversidad y la inclusión

16. Por favor, elija las **tres principales** acciones según la diferencia positiva que cree que supondrían para aumentar la diversidad y la inclusión en su organización.
- Contratación y desarrollo profesional y de carrera más proactivos de los grupos subrepresentados
  - Que todos los miembros de la empresa sean responsables de la diversidad y la inclusión en sus comportamientos y acciones cotidianas y que reciban apoyo para ello (por ejemplo, mediante formación)
  - Un mayor liderazgo y responsabilidad de la alta dirección por la diversidad y la inclusión como una prioridad
  - Mayor liderazgo y responsabilidad de los gerentes de línea por la diversidad y la inclusión como una prioridad
  - Mayor oportunidad y valoración de la flexibilidad en los horarios y el lugar de trabajo
  - Más apertura, apoyo y acciones para cuestionar y eliminar comportamientos inapropiados (por ejemplo, prejuicios, discriminación, estereotipos, acoso y violencia en el lugar de trabajo)
  - Mayor atención a la medición y comunicación de los avances y el impacto de la diversidad y la inclusión en la empresa
  - Mayor toma de conciencia y comprensión de los problemas de diversidad e inclusión que experimentan los distintos grupos

## Influencias en la diversidad y la inclusión

17. Según su experiencia, ¿cuáles de los siguientes impulsores de la acción en materia de diversidad e inclusión tienen mayor impacto en su empresa? Seleccione 3 afirmaciones.
- Cumplir con nuestras obligaciones legales (por ejemplo, leyes antidiscriminación, requisitos legales de información o cuotas)
  - Mejorar la innovación
  - Mejorar el desempeño general de nuestra empresa
  - Aumentar nuestra reputación externa y con los clientes
  - Atraer, desarrollar y retener a los mejores talentos
  - Alinearse con nuestros valores y cultura como empresa que apoya la diversidad y la inclusión como algo correcto
  - Responder a las expectativas de nuestros empleados
  - Apoyar y mejorar el bienestar de nuestros empleados
  - Cumplir con las expectativas de nuestros accionistas/inversionistas
  - No lo sé
18. ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con que las leyes nacionales, las políticas legales o los programas nacionales/regionales y la cultura del país donde trabaja apoyan la inclusión de los siguientes grupos de personas en el empleo?
- Mujeres
    - Muy de acuerdo    De acuerdo    Ni de acuerdo ni en desacuerdo    En desacuerdo
    - Muy en desacuerdo
  - Personas de 24 años o menos
    - Muy de acuerdo    De acuerdo    Ni de acuerdo ni en desacuerdo    En desacuerdo
    - Muy en desacuerdo

- ▶ Personas de 50 años o más
  - Muy de acuerdo  De acuerdo  Ni de acuerdo ni en desacuerdo  En desacuerdo
  - Muy en desacuerdo
- ▶ Personas con discapacidad
  - Muy de acuerdo  De acuerdo  Ni de acuerdo ni en desacuerdo  En desacuerdo
  - Muy en desacuerdo
- ▶ Personas que viven con VIH
  - Muy de acuerdo  De acuerdo  Ni de acuerdo ni en desacuerdo  En desacuerdo
  - Muy en desacuerdo
- ▶ Personas de grupos étnicos/raciales/religiosos minorizados
  - Muy de acuerdo  De acuerdo  Ni de acuerdo ni en desacuerdo  En desacuerdo
  - Muy en desacuerdo
- ▶ Personas con una orientación sexual y/o identidad de género diversa
  - Muy de acuerdo  De acuerdo  Ni de acuerdo ni en desacuerdo  En desacuerdo
  - Muy en desacuerdo

19. Indique en qué medida está de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre el impacto de la **pandemia de COVID-19** en la diversidad y la inclusión en su empresa durante el último año:

- ▶ La mayor toma de conciencia sobre las desigualdades en la sociedad, provocada en parte por la pandemia en el último año, ha contribuido a que mi empresa preste más atención y tome más medidas en materia de diversidad e inclusión
  - Muy de acuerdo  De acuerdo  Ni de acuerdo ni en desacuerdo  En desacuerdo
  - Muy en desacuerdo
- ▶ Mi experiencia de vivir la pandemia durante el último año ha aumentado las expectativas que tengo de que mi empresa valore y promueva la diversidad y la inclusión
  - Muy de acuerdo  De acuerdo  Ni de acuerdo ni en desacuerdo  En desacuerdo
  - Muy en desacuerdo
- ▶ Me he sentido atendido y apoyado en la gestión de mis responsabilidades laborales y personales por mi empresa durante la pandemia en el último año
  - Muy de acuerdo  De acuerdo  Ni de acuerdo ni en desacuerdo  En desacuerdo
  - Muy en desacuerdo

## Características personales

¿A qué grupo de edad pertenece?

- 18–24
- 25–34
- 35–44
- 45–54
- 55–64
- 65+

¿Cuál es su género?

- Mujer
- Hombre
- Prefiero autodescribirme: \_\_\_\_\_

¿Se considera una persona con una orientación sexual diversa?

(Esto puede incluir, pero no limitarse, a lesbianas, gays, bisexuales, pansexuales o queer/cuestionándose).

- Sí
- No

¿Se considera una persona con una discapacidad física, mental, intelectual o sensorial de larga duración?

- Sí
- No

¿Se identifica como un grupo étnico/racial/religioso minorizado en su empresa?

El término “minorizado” se refiere a grupos dentro de la fuerza de trabajo que, sean o no minoritarios numéricamente, se enfrentan a barreras estructurales, sociales y económicas para su inclusión debido a factores como su edad, género, discapacidad, origen étnico / raza, religión u orientación sexual.

- Sí
- No

¿Es usted una persona que vive con VIH?

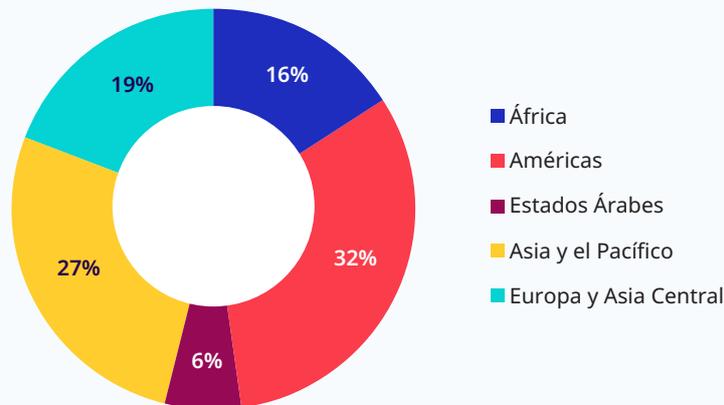
- Sí
- No

# Apéndice III. Características de los encuestados y gráficos complementarios

## Información de la empresa

La encuesta mundial sobre D&I de la OIT abarcó a 12 087 encuestados en 75 países de cinco regiones. Alrededor de un tercio de las respuestas procedían de América (32 por ciento), seguidas de Asia y el Pacífico (27 por ciento), Europa y Asia Central (19 por ciento), África (16 por ciento) y los Estados Árabes (6 por ciento).

► Gráfico A1. Muestra de la encuesta por regiones



Fuente: encuesta de la OIT sobre D&I, 2021.

La mayor proporción de respuestas por región provino de Nigeria (21 por ciento) en África, República Dominicana (12 por ciento) en América, Arabia Saudí (54 por ciento) en los Estados Árabes, India (15 por ciento) en Asia y el Pacífico, y Ucrania (17 por ciento) en Europa y Asia Central.

## ► Cuadro A1. Muestra de la encuesta en África

País	Número de respuestas	Porcentaje de encuestados (%)
Nigeria	419	21
Sudáfrica	386	19
Kenia	217	11
Marruecos	159	8
Egipto	153	8
Mozambique	148	7
República Unida de Tanzania	107	5
Costa de Marfil	102	5
Otros	303	16
Total	1 994	100

**Nota:** "Otros países" son Botsuana, Ghana, Namibia, Senegal, Túnez, Zambia y Zimbabue.  
**Fuente:** encuesta de la OIT sobre D&I, 2021.

## ► Cuadro A2 Muestra de la encuesta en América

País	Número de respuestas	Porcentaje de encuestados (%)
República Dominicana	474	12
Brasil	437	11
El Salvador	357	10
México	355	9
Canadá	352	9
Uruguay	266	7
Colombia	254	7
Argentina	248	6
Chile	238	6
Perú	236	6
Bolivia (Estado Plurinacional de)	227	6
Costa Rica	179	5
Otros	213	6
Total	3 836	100

**Nota:** "Otros países" incluyen a Antigua y Barbuda, Belice, Ecuador, Honduras, Jamaica, Paraguay, Surinam, Trinidad y Tobago y Estados Unidos.  
**Fuente:** encuesta de la OIT sobre D&I, 2021.

► Cuadro A3. Muestra de la encuesta en los Estados Árabes

País	Número de respuestas	Porcentaje de encuestados (%)
Arabia Saudí	358	53
Emiratos Árabes Unidos	244	37
Otros	65	10
Total	667	100

**Nota:** "Otros países" incluye a Jordania, Líbano, Omán y Qatar.

**Fuente:** encuesta de la OIT sobre D&I, 2021.

► Cuadro A4. Muestra de la encuesta en Asia y el Pacífico

País	Número de respuestas	Porcentaje de encuestados (%)
India	504	15
Filipinas	464	14
Vietnam	449	14
Malasia	393	12
Tailandia	368	11
China	351	11
Indonesia	350	11
Bangladesh	212	6
Otros	202	6
Total	3 293	100

**Nota:** "Otros países" incluyen a Australia, Islas Cook, Fiyi, República Democrática Popular Lao, Maldivas, Nueva Zelanda, Papúa Nueva Guinea, Samoa, Singapur y Sri Lanka.

**Fuente:** encuesta de la OIT sobre D&I, 2021.

## ► Cuadro A5. Muestra de la encuesta en Europa y Asia Central

País	Número de respuestas	Porcentaje de encuestados (%)
Ucrania	396	17
Federación rusa	357	16
Italia	347	15
Serbia	345	15
Francia	293	13
España	259	11
Turquía	257	11
Otros	43	2
Total	2 297	100

**Nota:** "Otros países" incluyen a Armenia, Austria, Bélgica, Alemania, Letonia, Polonia, Suiza y el Reino Unido.

**Fuente:** encuesta de la OIT sobre D&I, 2021.

La mayor parte de las respuestas proceden de países de renta media-alta (44 por ciento), seguidos por países de renta baja y media-baja (35 por ciento) y países de renta alta (21 por ciento).

## ► Cuadro A6. Muestra de la encuesta por grupo de renta

Grupo de renta	Número de respuestas	Porcentaje de encuestados (%)
Renta baja y media-baja	4 207	35
Renta media-alta	5 316	44
Renta alta	2 564	21
Total	12 087	100

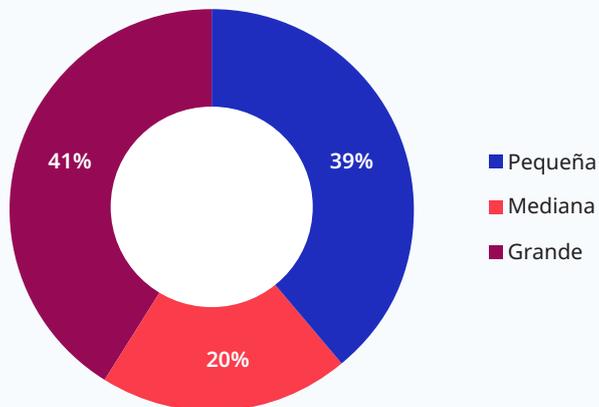
**Nota:** Mozambique es el único país de renta baja incluido en el estudio con más de 100 respuestas. Los países de renta media-baja son Bangladesh, Bolivia (Estado Plurinacional de), Costa de Marfil, Egipto, El Salvador, Filipinas, India, Kenia, Marruecos, Nigeria, República Unida de Tanzania, Ucrania y Vietnam. Los países de renta media-alta son Argentina, Brasil, China, Colombia, Costa Rica, Federación Rusa, Indonesia, Malasia, México, Perú, República Dominicana, Serbia, Sudáfrica, Tailandia y Turquía. Los países de renta alta incluidos en este estudio son Canadá, Chile, Francia, Italia, Arabia Saudí, España, Emiratos Árabes Unidos y Uruguay. La clasificación anterior incluye 37 países que sumaron más de 100 respuestas cada uno.

**Fuente:** encuesta de la OIT sobre D&I, 2021.

Las empresas de la encuesta fueron clasificadas en tres tipos según el número de trabajadores que empleaban, a saber, pequeñas (que emplean entre 1 y 99 trabajadores), medianas (que emplean entre 100 y 250 trabajadores) y grandes (que emplean a 251 trabajadores o más).

Del total de respuestas, el 41 por ciento procedía de grandes empresas, el 39 por ciento de pequeñas empresas y el 19 por ciento de medianas empresas. El mayor porcentaje de pequeñas empresas correspondió a África (47 por ciento), el de medianas empresas a Asia y el Pacífico (23 por ciento) y el de grandes empresas a Europa y Asia Central (45 por ciento).

► Gráfico A2. Tamaño de la empresa

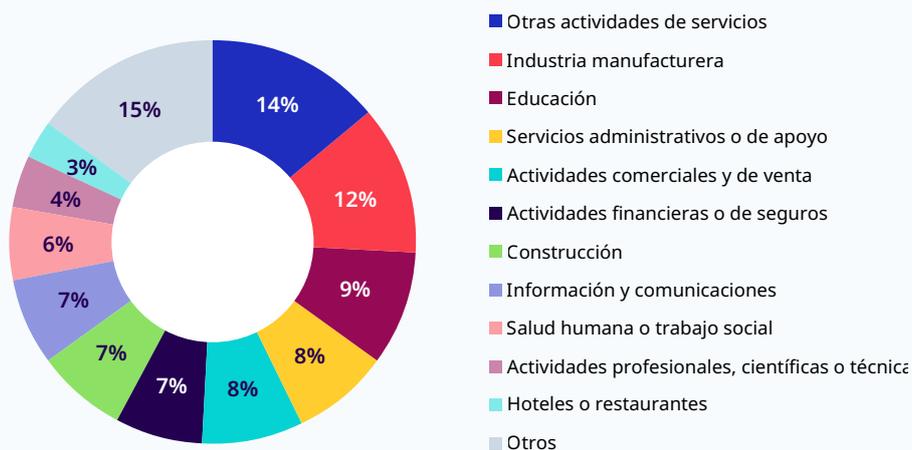


Fuente: encuesta de la OIT sobre D&I, 2021.

La mayoría de las empresas (73 por ciento) operaban a nivel local y/o nacional, y el 27 por ciento de las empresas eran multinacionales. Los porcentajes más altos de empresas multinacionales procedían de los Estados Árabes (39 por ciento) y de Europa y Asia Central (32 por ciento). Las empresas multinacionales representaban el 27 por ciento en América, y el 23 por ciento tanto en África como en Asia y el Pacífico.

Los mayores porcentajes de respuestas a la encuesta provinieron de otras actividades de servicios (14 por ciento) y de la industria manufacturera (12 por ciento). El sector de la educación representó el 9 por ciento de las respuestas a la encuesta, seguido de los servicios administrativos o de apoyo (8 por ciento), las actividades de comercio y venta (8 por ciento), y las actividades financieras o de seguros (7 por ciento).

► Gráfico A3. Sector económico



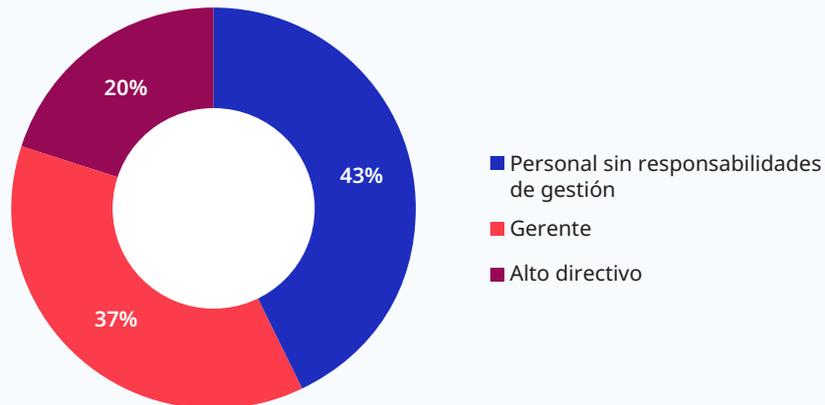
Nota: "Otros sectores económicos" incluyen la agricultura, la silvicultura o la pesca; arte, entretenimiento o recreación; actividades mineras o de canteras; administración pública o defensa; suministro de electricidad, gas, agua o gestión de residuos; actividades inmobiliarias; y servicios de transporte o almacenamiento.

Fuente: encuesta de la OIT sobre D&I, 2021.

## Información del encuestado

Del total de encuestados, el 43 por ciento eran empleados, el 37 por ciento eran gerentes y el 20 por ciento eran altos directivos en puestos de toma de decisiones.

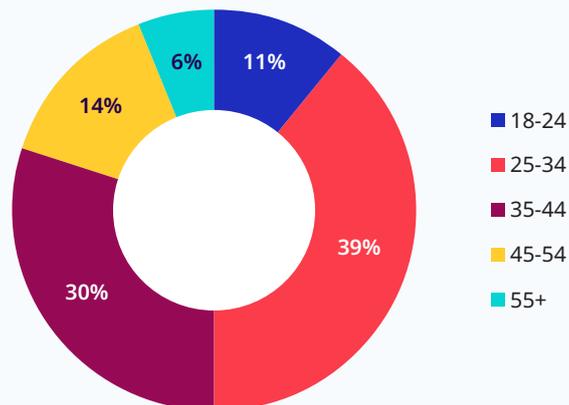
► Gráfico A4. Puesto de los encuestados



Fuente: encuesta de la OIT sobre D&I, 2021.

Alrededor del 39 por ciento de los encuestados tenía entre 25 y 34 años, y el 30 por ciento tenía entre 35 y 44 años. Del total de encuestados, el 14 por ciento tenía entre 45 y 54 años, el 11 por ciento entre 18 y 24 años y el 6 por ciento más de 55 años.

► Gráfico A5. Edad de los encuestados

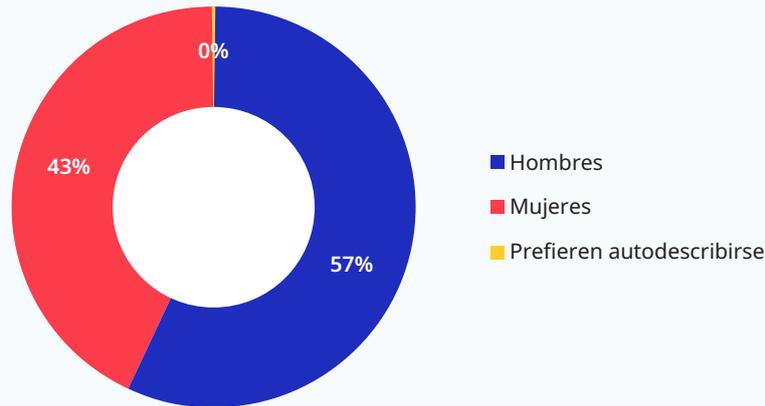


Fuente: encuesta de la OIT sobre D&I, 2021.

Del total de los encuestados, el 57 por ciento eran hombres y el 43 por ciento eran mujeres. Menos del 1 por ciento de los encuestados prefirió autodescribir su identidad de género.

Los hombres representaron aproximadamente dos tercios de los encuestados en África y los Estados Árabes. En otras regiones, sin embargo, los porcentajes de mujeres y hombres estaban más equilibrados. Los hombres representaban el 56 por ciento de los encuestados en Asia y el Pacífico, el 55 por ciento de los encuestados en América y el 51 por ciento de los encuestados en Europa y Asia Central.

► Gráfico A6. Género de los encuestados



Fuente: encuesta de la OIT sobre D&I, 2021.

La mayoría de los encuestados (el 83 por ciento) dijo ser heterosexual y el 17 por ciento de los encuestados declaró ser LGBTQI+.

Alrededor de 9 de cada 10 encuestados no declararon tener ninguna discapacidad de larga duración, física, mental, intelectual o sensorial. El 9 por ciento de los encuestados declaró tener alguna discapacidad. Asia y el Pacífico representaron el mayor porcentaje de personas con discapacidad (14 por ciento), seguidos de América y Europa y Asia Central (8 por ciento), África y los Estados Árabes (7 por ciento).

Uno de cada cuatro encuestados se identificó como de origen étnico, racial o religioso minorizado. Alrededor de un tercio de los encuestados en Asia y el Pacífico (35 por ciento) y África (32 por ciento) se identificaron como de origen étnico, racial y/o religioso minorizado. Además, el 22 por ciento de los encuestados de América y los Estados Árabes y el 13 por ciento de los encuestados de Europa y Asia Central se identificaron como de origen étnico, racial y/o religioso minorizado.

La mayoría de los encuestados (97 por ciento) declaró no vivir con VIH. Sólo el 3 por ciento de los encuestados declaró vivir con VIH.

En los cuadros A7 a A11 se presenta información adicional sobre las características de los encuestados por puesto.

## ► Cuadro A7. Género por puesto de los encuestados

Género	Personal (%)	Gerencial (%)	Alta dirección (%)
Hombres	55	59	59
Mujeres	45	41	41
Total	100	100	100

Fuente: encuesta de la OIT sobre D&I, 2021.

## ► Cuadro A8. Orientación sexual por puesto de los encuestados

Orientación sexual	Personal (%)	Gerencial (%)	Alta dirección (%)
Heterosexual	83	86	79
LGBTQI+	17	14	21
Total	100	100	100

Fuente: encuesta de la OIT sobre D&I, 2021.

## ► Cuadro A9. Encuestados con discapacidad por puesto

Encuestados con discapacidad	Personal (%)	Gerencial (%)	Alta dirección (%)
Persona sin discapacidad	90	93	87
Persona con discapacidad	10	7	13
Total	100	100	100

Fuente: encuesta de la OIT sobre D&I, 2021.

► **Cuadro A10. Encuestados de grupos étnicos, raciales y/o religiosos minorizados por puesto**

Grupo étnico, racial y/o religioso	Personal (%)	Gerencial (%)	Alta dirección (%)
Origen étnico, raza o religión mayoritario	75	69	76
Origen étnico, raza o religión minorizado	25	31	24
Total	100	100	100

Fuente: encuesta de la OIT sobre D&I, 2021.

► **Cuadro A11. Encuestados que viven con VIH por puesto**

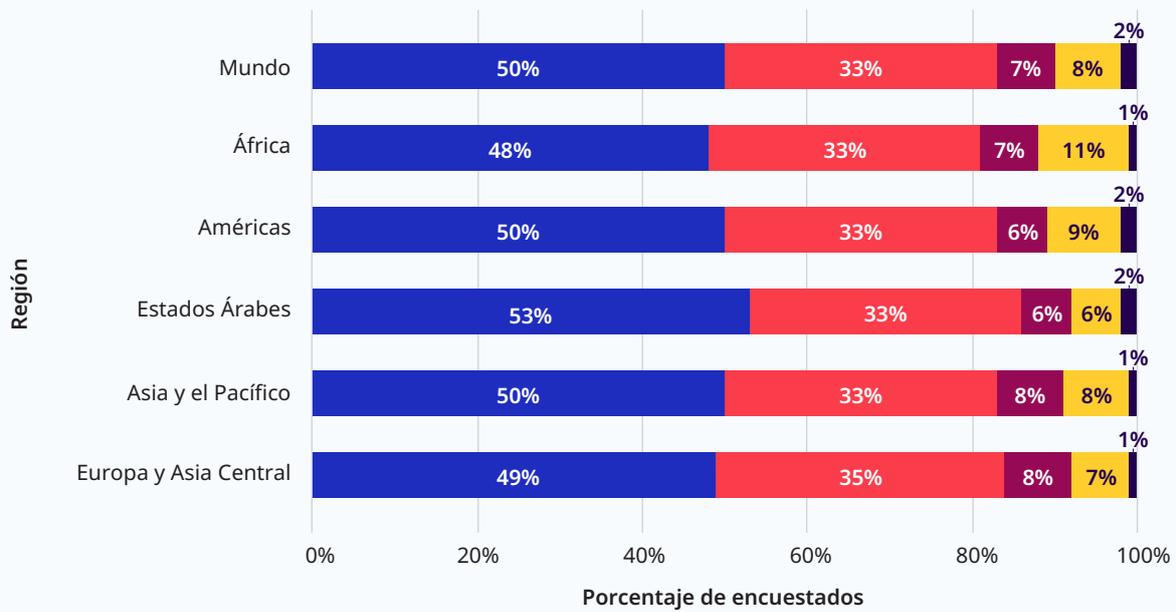
Encuestados que viven con el VIH	Personal (%)	Gerencial (%)	Alta dirección (%)
Personas que viven sin VIH	98	98	94
Personas que viven con VIH	2	2	6
Total	100	100	100

Fuente: encuesta de la OIT sobre D&I, 2021.

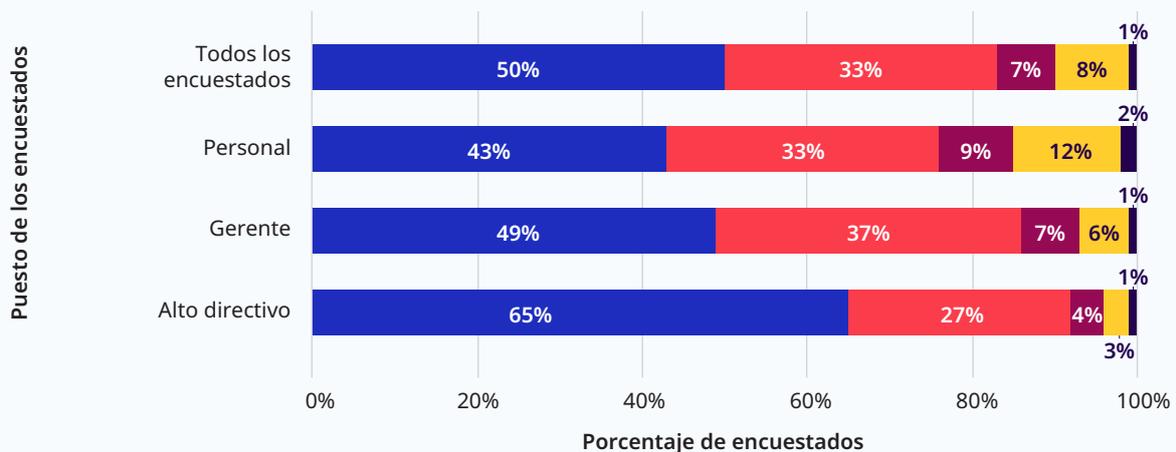
## Gráficos complementarios de la encuesta de la OIT sobre D&I, 2021

► Gráfico A7. “¿Se siente incluido en el trabajo?”

Panel A. Todos los resultados y resultados por región



Panel B. Resultados por puesto de los encuestados

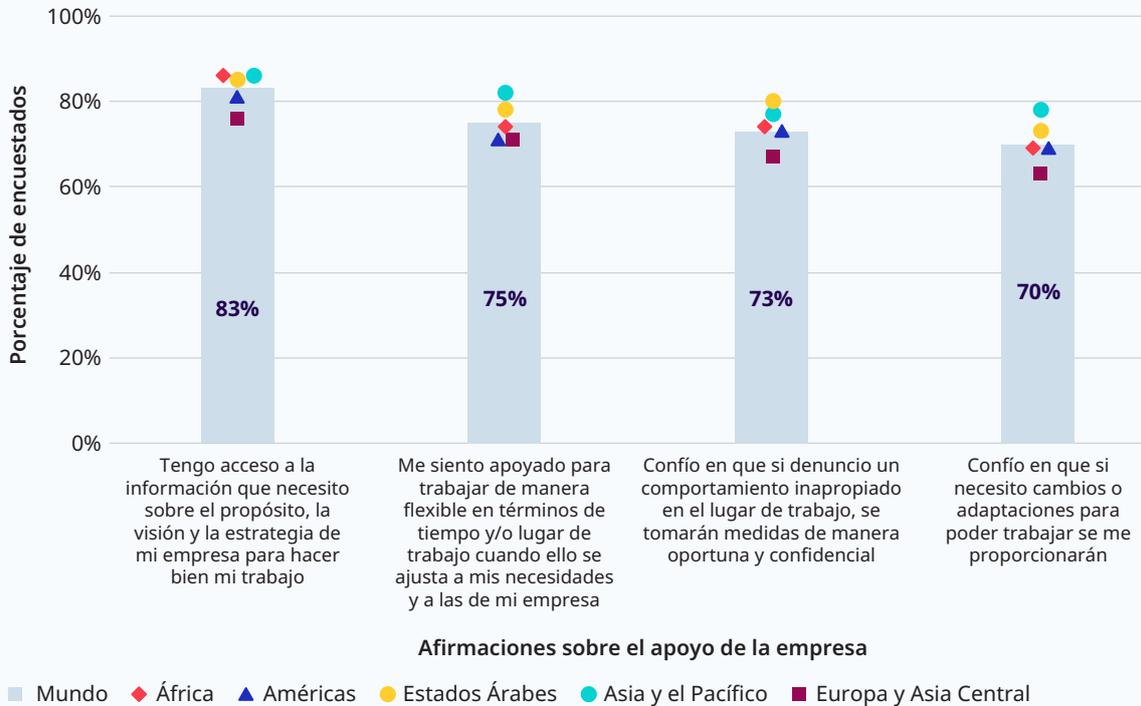


■ Siempre ■ La mayor parte del tiempo ■ Aproximadamente la mitad del tiempo ■ A veces ■ Nunca

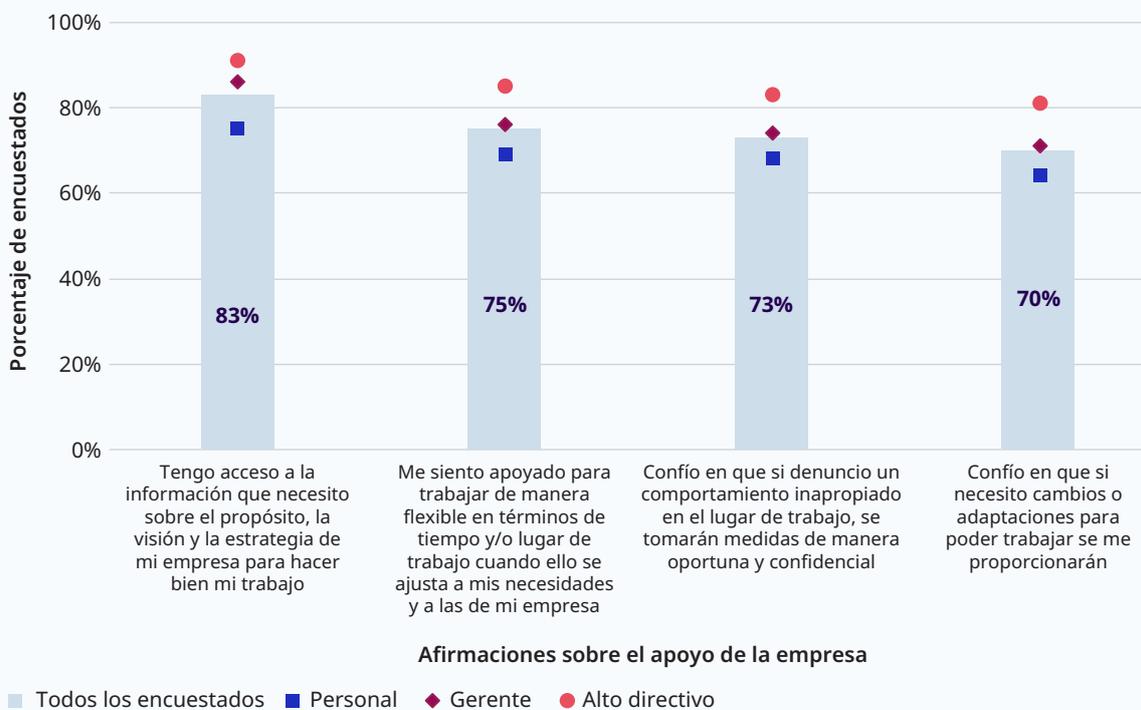
Fuente: encuesta de la OIT sobre D&I, 2021.

► **Gráfico A8. “¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre cómo apoya su empresa su buen desempeño en el trabajo?” (encuestados que están de acuerdo o muy de acuerdo)**

**Panel A. Todos los resultados y resultados por región**



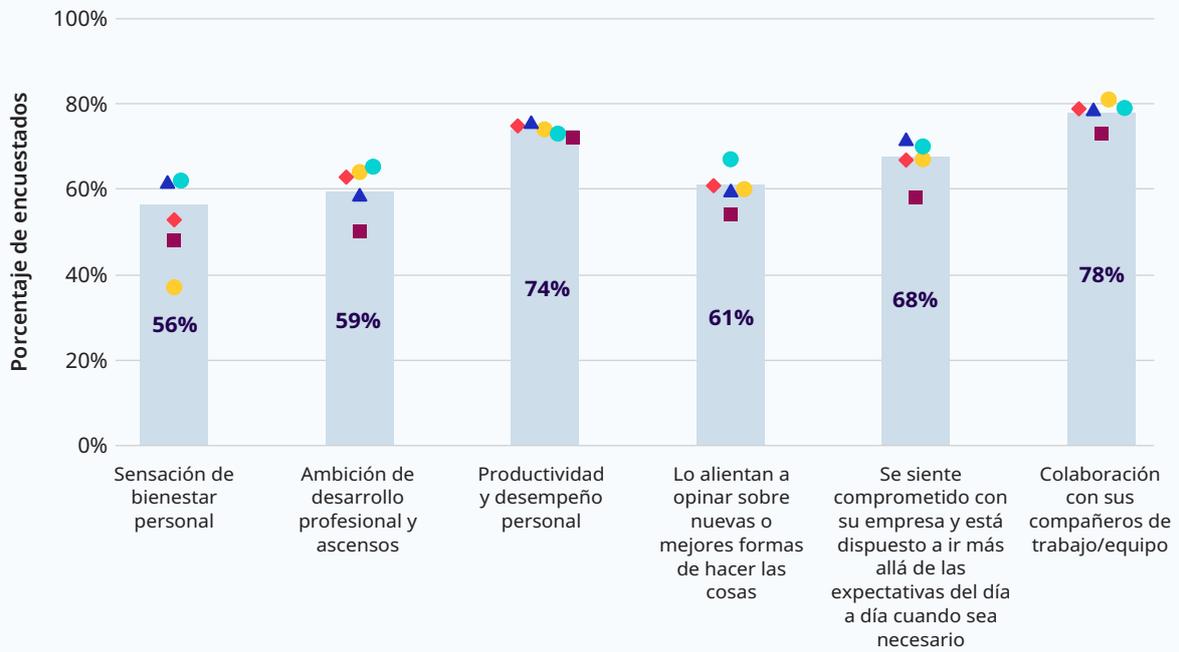
**Panel B. Resultados por puesto de los encuestados**



Fuente: encuesta de la OIT sobre D&I, 2021.

► Gráfico A9. “Califique el nivel general que experimenta de los siguientes factores cuando está en el trabajo” (encuestados que informan de experiencias altas o muy altas)

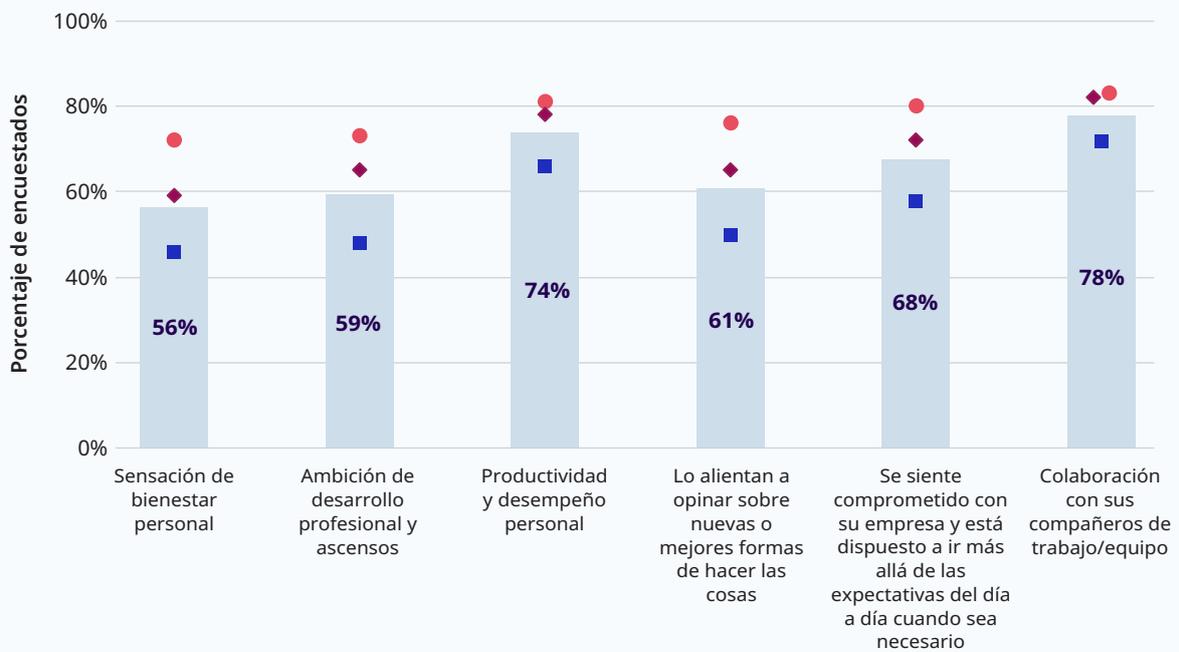
Panel A. Todos los resultados y resultados por región



Indicadores de los beneficios de la inclusión

■ Mundo ◆ África ▲ Américas ● Estados Árabes ● Asia y el Pacífico ■ Europa y Asia Central

Panel B. Resultados por puesto de los encuestados



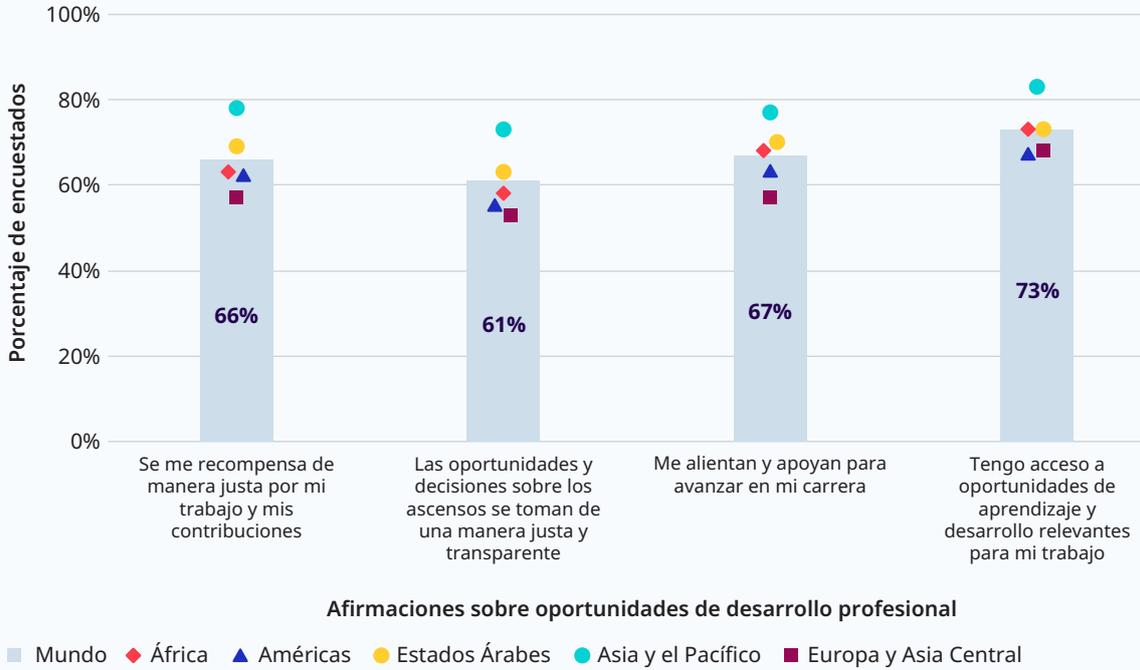
Indicadores de los beneficios de la inclusión

■ Todos los encuestados ■ Personal ◆ Gerente ● Alto directivo

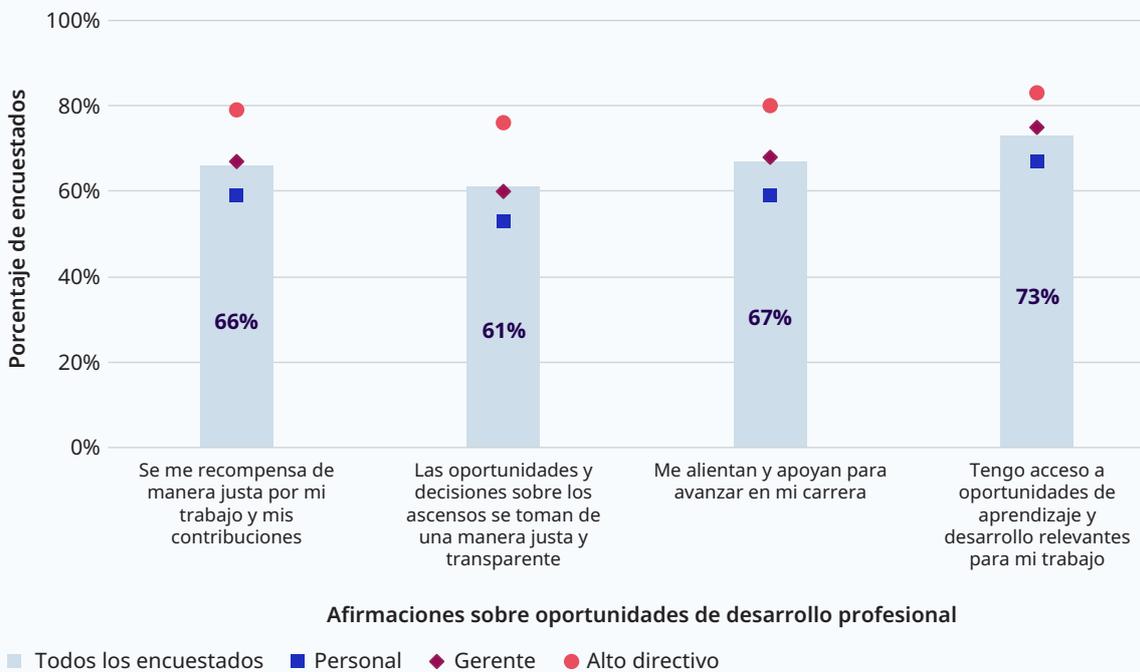
Fuente: encuesta de la OIT sobre D&I, 2021.

► **Grafico A10 “¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre cómo se gestionan las oportunidades de desarrollo profesional en su lugar de trabajo?” (encuestados que están de acuerdo o muy de acuerdo)**

Panel A. Todos los resultados y resultados por región

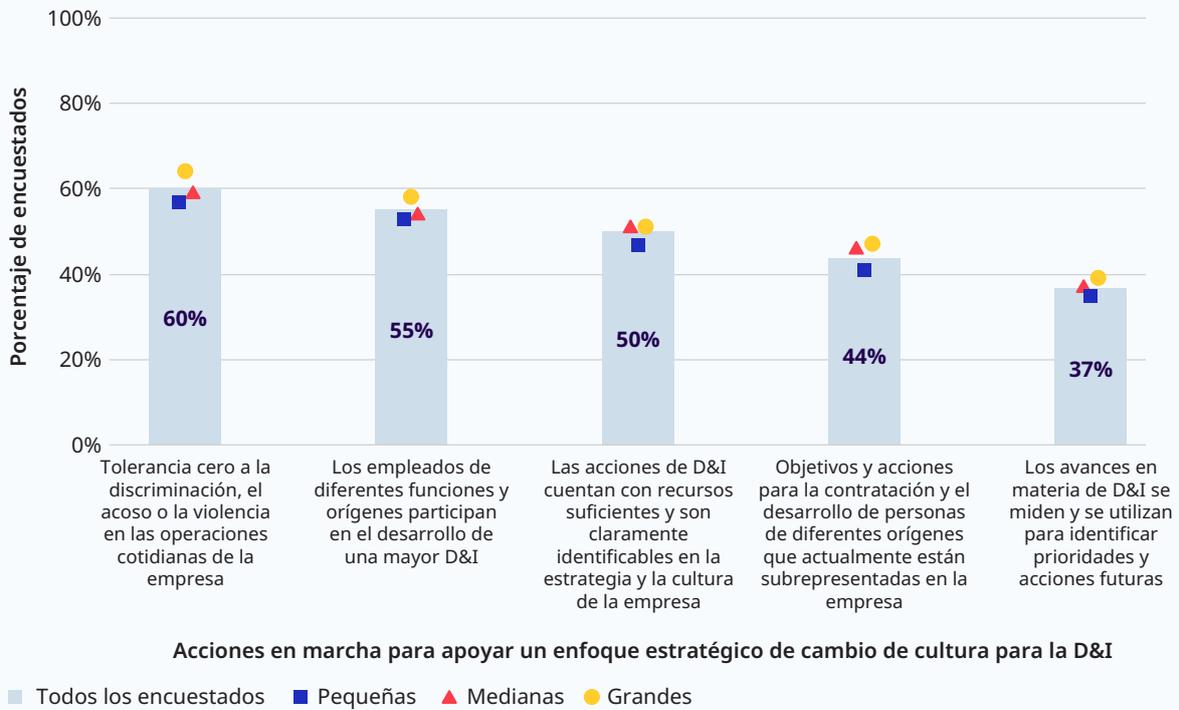


Panel B. Resultados por puesto de los encuestados



Fuente: encuesta de la OIT sobre D&I, 2021.

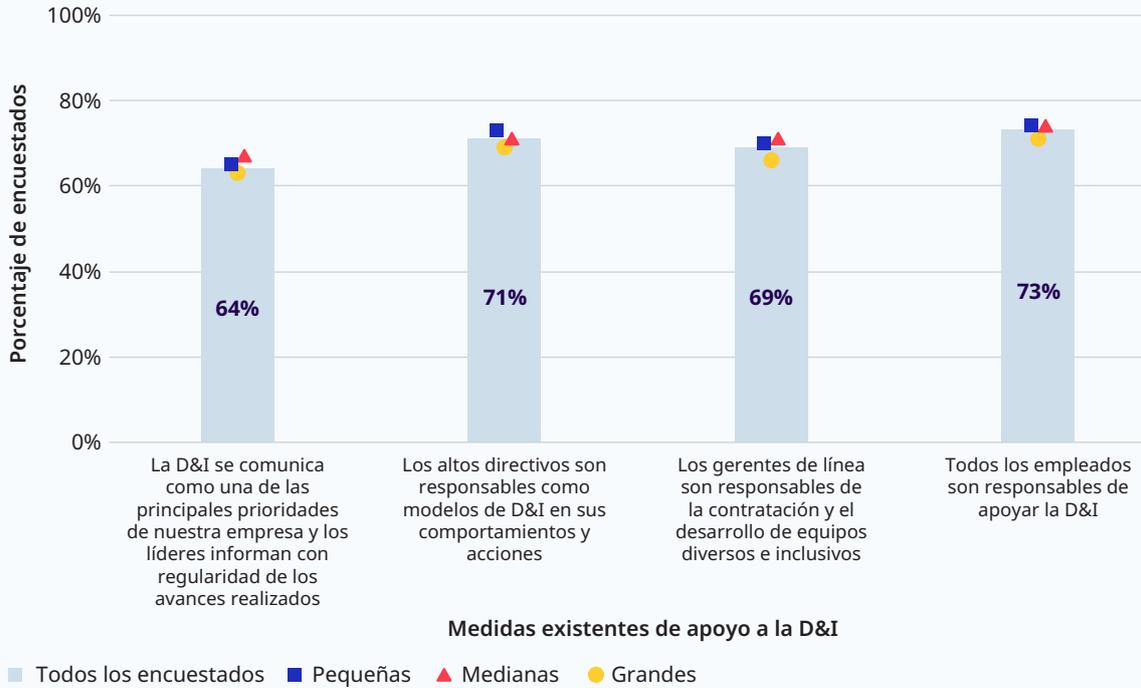
► Gráfico A11. “¿Existe alguna de las siguientes medidas para apoyar la D&I en su empresa?”, todos los resultados y resultados por tamaño de empresa



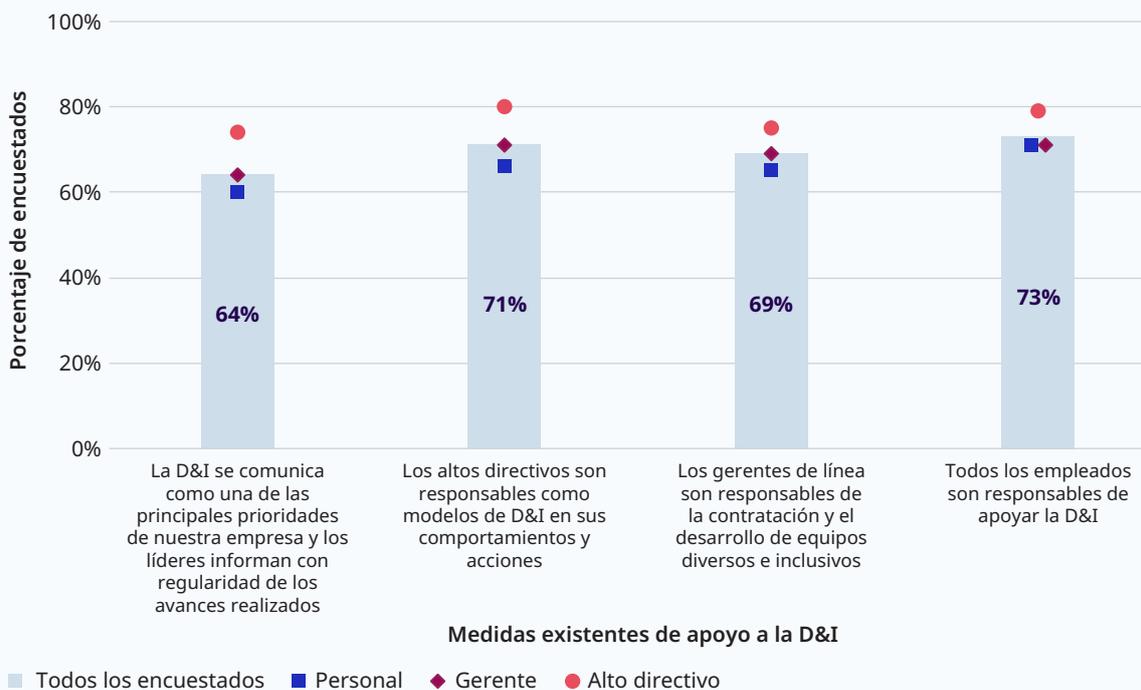
Fuente: encuesta de la OIT sobre D&I, 2021.

► Gráfico A12. “¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre el liderazgo de D&I en su empresa?” (encuestados que están muy de acuerdo y de acuerdo)

Panel A. Resultados por tamaño de empresa

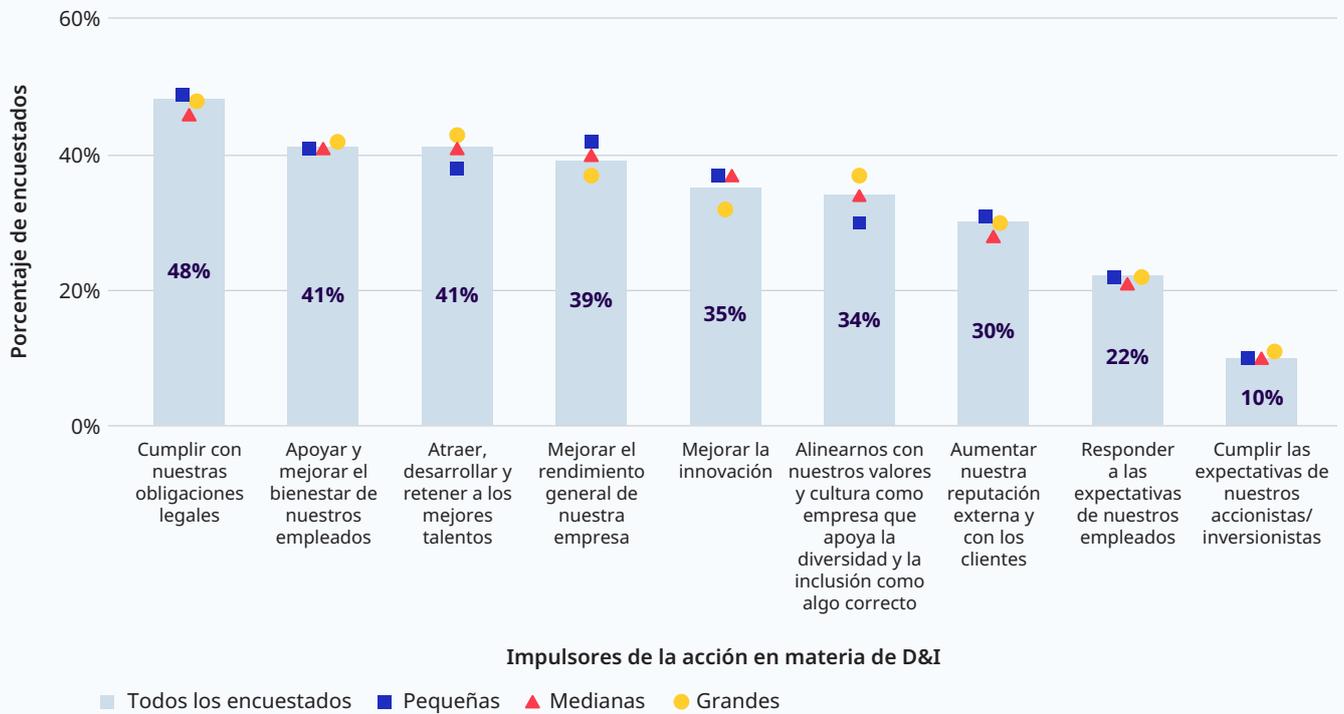


Panel B. Resultados por puesto de los encuestados



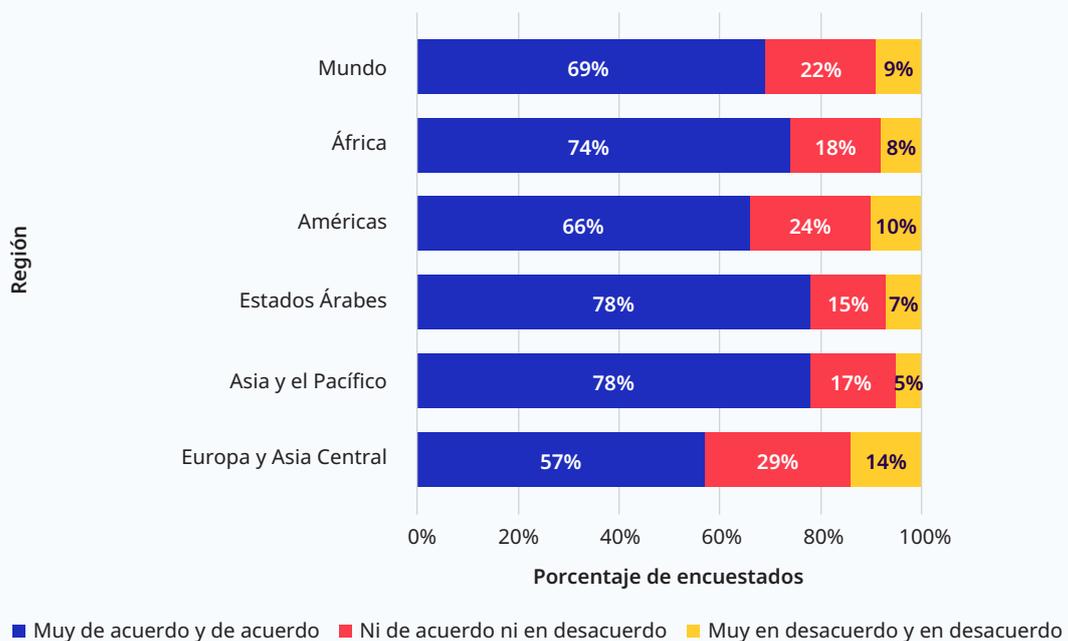
Fuente: encuesta de la OIT sobre D&I, 2021.

► Gráfico A13 “Según su experiencia, ¿cuáles de los siguientes impulsores de la acción en materia de D&I tienen mayor impacto en su empresa?” (tres principales impulsores), todos los resultados y resultados por tamaño de empresa



Fuente: encuesta de la OIT sobre D&I, 2021.

► Gráfico A14. “Indique en qué medida está de acuerdo / en desacuerdo con la siguiente afirmación sobre el impacto de la pandemia de COVID-19 en la D&I en su empresa durante el último año: Mi experiencia de vivir la pandemia durante el último año ha aumentado las expectativas que tengo de que mi empresa valore y promueva la D&I”, todos los resultados y resultados por región



Fuente: encuesta de la OIT sobre D&I, 2021.

# Apéndice IV.

## Glosario y recursos de la OIT

Para efectos del presente informe, se utilizan las definiciones siguientes.

Bienestar	El bienestar en el lugar de trabajo se refiere a todos los aspectos de la vida laboral, desde la calidad y la seguridad del entorno físico, hasta cómo se sienten los trabajadores con respecto a su trabajo, su entorno laboral, el clima laboral y la organización del trabajo. El bienestar es un factor clave que determina la eficacia de una organización a largo plazo, ya que numerosos estudios demuestran que existe una relación directa entre los niveles de productividad y la salud y el bienestar general de los trabajadores.
Características personales	Se refiere a los grupos con los que una persona se identifica, por ejemplo, edad, discapacidad, género, grupo étnico / raza, nacionalidad, religión, orientación sexual, vivir con VIH.
Cultura empresarial	La cultura empresarial da a los miembros de una empresa una identidad común. Se manifiesta tanto en el uso de políticas y procedimientos registrados como en las normas no escritas. Sin embargo, lo que es un comportamiento esperado y lo que se practica en la realidad puede ser muy diferente.
Discriminación	Se refiere a cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en la raza, el color, el sexo, la religión, la opinión política, la ascendencia nacional o el origen social, que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo o la ocupación, tal como se define en el Convenio de la OIT sobre la discriminación (empleo y ocupación), 1958 (núm. 111).
Diversidad	La diversidad en el lugar de trabajo se refiere a las similitudes y diferencias que existen entre las personas y que pueden repercutir en las oportunidades y resultados del empleo y la empresa. La diversidad se refiere no solo a las similitudes y diferencias vinculadas a las características personales, sino también a las similitudes y diferencias como los valores, los estilos de trabajo, las responsabilidades de cuidado, los niveles jerárquicos y las funciones laborales. Cada persona tiene múltiples grupos con los que se identifica y que pueden cambiar con el tiempo, lo que puede influir y modificar sus oportunidades de empleo y sus resultados.
Encubrimiento	Hace referencia a un término acuñado por el sociólogo Erving Goffman en 1963 para describir cómo los individuos con identidades estigmatizadas conocidas intentan ocultar aspectos de su identidad.
Exclusión	Se refiere a las políticas, prácticas, comportamientos o decisiones que dan lugar a la desigualdad de oportunidades o de trato.
Grupos minorizados	Se refiere a grupos dentro de la fuerza de trabajo que, sean o no minoritarios numéricamente, se enfrentan a barreras estructurales, sociales y económicas para su inclusión, debido a factores como su edad, género, discapacidad, origen étnico / raza, religión u orientación sexual.

Igualdad de oportunidades y de trato	Situación en la que todas las personas, independientemente de sus características personales, pueden participar en el mercado laboral y contribuir a él según su capacidad, sin interferencias de discriminación o sesgos.
Inclusión	La inclusión es relacional. Se refiere a la experiencia que tienen las personas en el lugar de trabajo y a la medida en que se sienten valoradas por lo que son, por las habilidades y la experiencia que aportan, y por hasta qué punto tienen un fuerte sentido de pertenencia con los demás en el trabajo. El sentimiento de inclusión de una persona en el trabajo está relacionado con su identidad, con su propio comportamiento y el de los demás, y con el entorno en el que se encuentra. La creación de una cultura y un entorno de trabajo inclusivos permite a empleados diversos prosperar, aumenta el compromiso de los empleados e influye en el desempeño de la empresa.
Interseccionalidad	Se refiere a más de una dimensión de la identidad o las características personales de un individuo, como su raza y su género.
LGBTQI+	Se refiere a <b>lesbianas</b> , <b>gays</b> , <b>bisexuales</b> , <b>transexuales</b> (persona cuya identidad de género difiere del sexo que se le asignó al nacer), <b>cuestionándose</b> o <b>queers</b> (persona que está explorando su identidad), <b>intersexuales</b> (persona que nació con características sexuales que no se ajustan a las nociones binarias típicas de los cuerpos masculinos o femeninos), + (abarca otras identidades sexuales y de género).
Sesgo	Se refiere a una persona que recibe un trato diferente en función de su identidad real o percibida.
Violencia y acoso	Se refiere a una serie de comportamientos y prácticas inaceptables, o amenazas de ellos, ya sea en una sola ocasión o de manera repetida, que tiene como objetivo, resultan o puede resultar en daño físico, psicológico, sexual o económico, e incluye la violencia y el acoso por razones de género.

A continuación, se enumeran los recursos, investigaciones y productos de conocimiento relevantes de la OIT sobre diversidad e inclusión.

- Red Mundial de Empresas y Discapacidad de la OIT: <http://www.businessanddisability.org>
- Women in Business and Management: The business case for change (2019)
- Gender diversity journey: Company good practices (2017)
- Promoting women in business and management: A handbook for national employers' organizations (2017)
- Promoting diversity and inclusion through workplace adjustments: A practical guide (2016)
- Promoting Equity - Ethnic Diversity in the Workplace: A Step-By-Step Guide (2014)
- Business as unusual: Making workplaces inclusive of people with disabilities (2014)
- LGBTQI+ Inclusion and the World of Work (de próxima publicación, 2022).



**Oficina Internacional del Trabajo**

4 route des Morillons  
CH-1211 Ginebra 22, Suiza

Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP)

[ilo.org/actemp](http://ilo.org/actemp)

Servicio de Género, Igualdad, Diversidad e Inclusión (GEDI)

[ilo.org/gender](http://ilo.org/gender)

