

Diseño e implementación de la política institucional de Diversidad e inclusión para la  
Fundación Cardiovascular de Colombia.

Juliana Torres Isaza

Trabajo de Grado para Optar el título de Ingeniería Industrial

Director

María Alejandra Sánchez López

Magíster en Gerencia de Negocios

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2024

**TABLA DE CONTENIDO**

Introducción .....	11
Cumplimientos de objetivos .....	13
1. Generalidades.....	14
1.1. Título del proyecto.....	14
1.2 Generalidades de la empresa.....	14
1.2.1 Razón social.....	14
1.2.2 Localización.....	14
1.2.3 Objeto social .....	14
1.2.4 Misión .....	15
1.2.5 Visión.....	15
2. Planteamiento Del Problema.....	15
3. Objetivos.....	18
3.1. Objetivo General.....	18
3.2. Objetivos Específicos.....	18
4. Metodología .....	19
5. Marco de Referencia .....	20
5.1. Marco de Antecedentes.....	20

5.1.1. La política pública de mujer y equidad de género en lo económico y laboral: Análisis de la implementación del plan de igualdad de Oportunidades 2010-2019. Eje Trabajo Digno y Remuneración Equitativa.....	21
5.1.2. Estrategias de Manejo de la Diversidad Cultural en Multinacional del Sector de Cosméticos Durante los Años 2014 - 2019.....	21
5.1.3. La Diversidad Cultural: Un Reto Organizacional Para El Siglo XXI .....	22
5.2. Marco teórico .....	23
5.2.1. Evolución histórica de la diversidad e inclusión.....	23
5.2.1.1. Movimientos por los derechos civiles.....	24
5.2.1.2. Descolonización y lucha contra el apartheid .....	24
5.2.1.3. Globalización y diversidad en el lugar de trabajo.....	24
5.2.2. Norma ISO 30415 .....	25
5.2.3. NTC 6626.....	26
5.2.4. Políticas de diversidad e inclusión en las organizaciones.....	27
6. Revisión Bibliográfica del Contenido Relacionado a Diversidad e Inclusión.....	29
6.1. Guía Rápida para la elaboración de una Política de Diversidad e Inclusión. ....	30
6.2. Pacto Global Sesión CoP: Estándares Laborales .....	35
6.3. Pacto Global: Primer Encuentro Mesa de Inclusión y Diversidad .....	36
6.4. Great People´s Community: Panel de Expertos de Equidad de Género .....	38
6.5. Women´s Empowerment Principles (WEP´s) .....	39

7. Diagnóstico de Diversidad e Inclusión para la Fundación Cardiovascular de Colombia.....	40
7.1. Diseño del cuestionario diagnostico .....	40
7.2. Cuestionario Diagnostico de Diversidad e Inclusión para la Fundación Cardiovascular de Colombia.....	43
7.2.1. CATEGORÍA GENERAL.....	43
7.2.2. CATEGORÍA DIVERSIDAD GENERACIONAL.....	46
7.2.3. CATEGORÍA DIVERSIDAD FUNCIONAL.....	48
7.2.4. CATEGORÍA ORIGEN ETNOCULTURAL Y NACIONALIDAD.....	50
7.2.5. CATEGORÍA LGBTIQ+ Y GÉNERO .....	52
7.3. Resultados generales del cuestionario diagnostico .....	54
8. Política De Diversidad E Inclusión De La Fundación Cardiovascular De Colombia. ....	57
8.1. Finalidad .....	57
8.2. Alcance .....	57
8.3. Glosario.....	57
8.3. Principios fundamentales. ....	60
8.3.1. Igualdad de oportunidades y participación para los colaboradores. ....	61
8.3.2. Fomentar una cultura de comunicación inclusiva.....	61
8.3.3. Promover ambientes de trabajo incluyentes por medio de capacitación y entrenamiento en todos los niveles de la organización.....	61
8.3.4. Balance entre la vida laboral, familiar y personal de los colaboradores. ....	62

8.3.5. Acceso equitativo y sin barreras a los servicios de la FCV. ....	62
8.4. Revisión. ....	62
9. PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA.....	63
9.1. Igualdad de oportunidades y participación para los colaboradores .....	63
9.1.1. Procesos de reclutamiento y selección anónimos. ....	63
9.1.2. Anuncio público de las vacantes.....	64
9.1.3. Implementación de cuotas de género .....	65
9.1.4. Sello Equipares .....	66
9.1.5. Demografía Organizacional. ....	67
9.2. Fomentar una cultura de comunicación inclusiva.....	70
9.2.1. Comité de diversidad .....	70
9.2.2. Curso de lenguaje y comunicación inclusiva.....	71
9.2.3. Canal institucional de YouTube de interacción y relacionamiento a temas de diversidad e inclusión.....	73
9.3. Promover ambientes de trabajo incluyentes por medio de capacitación y entrenamiento en todos los niveles de la organización.....	74
9.3.1 Curso de diversidad e inclusión .....	74
9.3.2. Programas de desarrollo profesional.....	76
9.3.3. Intervenciones de equipo de trabajo .....	78
9.3.4. Café con la dirección .....	79

POLÍTICA DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN FCV	6
9.4. Balance entre la vida laboral, familiar y personal de los colaboradores. ....	80
9.4.1. Programas de balance profesional, personal y familiar. ....	80
9.4.2. Programa de vacaciones recreativas. ....	82
9.4.3. Actividades recreativas post-laborales.....	83
9.4.4. Directorio de servicios. ....	83
9.5. Acceso equitativo y sin barreras a los servicios de la FCV. ....	85
9.5.1. Encuestas Post-Servicio: Diversidad e Inclusión.....	85
9.5.2. Aplicar a la certificación del Sello de No Discriminación .....	87
10. Sistema de indicadores de gestión .....	89
11. Conclusiones.....	93
12. Recomendaciones .....	95
Referencias Bibliográficas .....	96

**Lista de Tablas**

Tabla 1 Cumplimiento de objetivos .....	13
Tabla 2 Metodología .....	19
Tabla 3 Pasos para el diseño de una política de diversidad e inclusión.....	31
Tabla 4 Indicadores para una política de diversidad e inclusión .....	34
Tabla 5 Componentes de Pacto Global .....	35
Tabla 6 Sistema de indicadores.....	90

**Lista de Figuras**

Figura 3 Principios WEP's..... 40

## Resumen

**Título:** Diseño e implementación de la política institucional de Diversidad e inclusión para la Fundación Cardiovascular de Colombia. \*

**Autora:** Juliana Torres Isaza. \*\*

**Palabras Clave:** Diversidad, inclusión, política institucional, plan de acción, sostenibilidad, indicadores de gestión y ODS.

**Descripción:** El proyecto de grado se desarrolló en la Fundación Cardiovascular de Colombia en el área de Responsabilidad Social. Este trabajo se encargó de diseñar e implementar una política de diversidad e inclusión con su respectivo plan de acción, que surge de la necesidad de apuntar al cumplimiento del objetivo estratégico: “Consolidar a la FCV como entidad socialmente sostenible”.

En primera instancia, se realizó un acercamiento con la institución para conocer las condiciones iniciales en las que se encontraba en relación a temas de diversidad e inclusión; seguidamente, se diseñó un diagnóstico, en base a referenciación nacional e internacional. El cual permitió identificar los aspectos fundamentales a trabajar en el diseño de la política.

Una vez identificados dichos aspectos, se procedió a la elaboración de la política con su respectivo plan de acción. Se tomó la decisión de estructurar la política en principios fundamentales con sus respectivas acciones que le dan cumplimiento. Como resultado, la institución logró incluir en su estructura organizacional temas de diversidad e inclusión ratificando su compromiso con la responsabilidad social.

Finalmente, los resultados del proyecto se socializaron con los colaboradores del área de Responsabilidad Social, lo que permitió consolidar una cultura organizacional orientada al desarrollo y respeto de la diversidad.

---

\*Trabajo de grado

\*\*Facultad de Ingenierías Físicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Ingeniería Industrial. Director: María Alejandra Sánchez López. Magíster en Gerencia de Negocios

### Abstract

**Title:** Design and implementation of the institutional policy of Diversity and inclusion for the Cardiovascular Foundation of Colombia. \*

**Author:** Juliana Torres Isaza. \*\*

**Key words:** Diversity, inclusion, institutional policy, action plan, sustainability, management indicators and SDGs.

**Description:** The project was developed at the Cardiovascular Foundation of Colombia in the area of Social Responsibility. This work was in charge of designing and implementing a diversity and inclusion policy with its respective action plan, which arises from the need to aim at the fulfillment of the strategic objective: "Consolidate the FCV as a socially sustainable entity".

In the first instance, an approach was made with the institution to learn about the initial conditions in which it was in relation to issues of diversity and inclusion; Next, a diagnosis was designed, based on national and international reference. This allowed the identification of the fundamental aspects to be worked on in the design of the policy.

Once these aspects were identified, the policy was developed with its respective action plan. The decision was made to structure the policy in fundamental principles with their respective actions that give them compliance. As a result, the institution managed to include diversity and inclusion issues in its organizational structure, ratifying its commitment to social responsibility.

Finally, the results of the project were socialized with the collaborators of the Social Responsibility area, which allowed the consolidation of an organizational culture oriented to the development and respect of diversity.

---

\*Bachelor thesis

\*\*Faculty of Physicomechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Industrial Engineering. Advisor: María Alejandra Sánchez López. Master in Business Management

## Introducción

El presente proyecto de grado en modalidad de practica empresarial consiste en la elaboración de la política de diversidad e inclusión para la Fundación Cardiovascular de Colombia. Por tal motivo es importante iniciar exponiendo que una empresa diversa e inclusiva se caracteriza por integrar en su equipo de trabajo personas de diferente raza, género, edad, religión, orientación sexual, nacionalidad, discapacidad, experiencia laboral, entre otros, brindándoles igualdad de oportunidades para contribuir y crecer dentro de la organización con el objetivo de eliminar acciones que promuevan cualquier tipo de discriminación en el entorno laboral.

Incluir en ADN de la organización la diversidad e inclusión, trae consigo beneficios que se pueden evidenciar en diferentes empresas del país que han tomado la decisión de incorporar acciones diversas e inclusivas. Un ejemplo bastante relevante es la empresa Argos, que decidió desde hace 4 años, apostar por la diversidad e inclusión mediante la elaboración de su propia política, luego de esto se evidenciaron ventajas competitivas y valor agregado a la empresa. Al igual, la empresa Movistar se adhiere a esta iniciativa afirmando que “esta empresa trabaja este tema como parte de su ADN, porque entienden que la sociedad en sí misma es diversa y como tal nuestra plantilla de empleados debe representar la colectividad en general” (La República, 2023, párr. 11.), por tal motivo desde mediados de 2017 decidieron asociarse a la Cámara de la Diversidad de Colombia publicando vacantes en la plataforma de talento diverso, beneficiándose de un portafolio mucho más amplio para encontrar colaboradores que se adapten a las necesidades de la empresa.

Es así como la Fundación Cardiovascular de Colombia considera absolutamente relevante el desarrollo e implementación de la política institucional de diversidad e inclusión. Esta acción conlleva a que la empresa tenga un valor agregado en comparación a las demás y su equipo de

colaboradores comience a experimentar un mejor ambiente laboral enfocado en el respeto y compromiso, demostrándoles que ellos son una parte muy importante para la organización.

Uno de los objetivos estratégicos de la FCV es ser socialmente sostenibles, en ese sentido el desarrollo de este proyecto a través del proceso de referenciación de políticas y prácticas relacionadas a la diversidad e inclusión en el contexto empresarial y la aplicación de un cuestionario diagnóstico nos va a permitir la elaboración de la política de Diversidad e Inclusión y su respectivo plan de acción para la implementación.

### Cumplimientos de objetivos

**Tabla 1**

*Cumplimiento de objetivos*

<b>Objetivo</b>	<b>Cumplimiento</b>	<b>Página</b>
<p>Desarrollar un proceso de referenciación de políticas y prácticas de diversidad e inclusión en el contexto empresarial mediante un análisis de literatura y contenido web.</p>	<p>Capítulo 3. Diagnóstico</p>	<p>29</p>
<p>Realizar un diagnóstico a la Fundación Cardiovascular de Colombia que permita identificar los elementos que se deben tener en cuenta para la elaboración de la política de diversidad e inclusión.</p>		<p>47</p>
<p>Diseñar la política de diversidad e inclusión de la FCV para contribuir al cumplimiento del objetivo estratégico de ser consolidada como una entidad socialmente sostenible.</p>		<p>48</p>
<p>Establecer un plan de acción con objetivos que guíen la implementación efectiva de la política de diversidad e</p>		<p>55</p>

---

inclusión en la Fundación Cardiovascular de Colombia.

---

Definir un Sistema de indicadores que permitan monitorear el cumplimiento del plan de acción.

---

73

## **1. Generalidades**

### **1.1. Título del proyecto**

Diseño e implementación de la política institucional de Diversidad e inclusión para la Fundación Cardiovascular de Colombia.

### **1.2 Generalidades de la empresa**

#### ***1.2.1 Razón social***

Fundación Cardiovascular de Colombia.

#### ***1.2.2 Localización***

En la actualidad las instalaciones de la Fundación Cardiovascular de Colombia se encuentran en el Km 7 Autopista Bucaramanga - Piedecuesta Valle de Menzúli.

#### ***1.2.3 Objeto social***

La Fundación Cardiovascular de Colombia es una entidad sin ánimo de lucro prestadora servicios de salud.

### ***1.2.4 Misión***

Ofrecer la mejor experiencia en el cuidado de la salud, por medio de una atención integral y especializada, con una profunda vocación por la excelencia, innovación, investigación y docencia, que contribuya con el cuidado de la vida, el bienestar de la sociedad y el desarrollo de los colaboradores.

### ***1.2.5 Visión***

En el 2030 seremos el mejor Ecosistema en Salud de Latinoamérica, basado en excelentes resultados clínicos, innovación, investigación y una atención centrada en la persona, comprometidos con la gestión del conocimiento y la responsabilidad social.

## **2. Planteamiento Del Problema**

Actualmente las organizaciones se están enfrentando a grandes transformaciones, ya que los temas sociales y ambientales se están convirtiendo en un eje fundamental para las empresas debido a la creciente necesidad de mitigar los impactos generados a través de los años por las mismas.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un tema relativamente nuevo en Colombia, inicialmente los procesos de globalización fueron los encargados de introducir este concepto al país, sin embargo, fue en el año 2004 cuando se constituyó la Corporación Red Local del Pacto Global Colombia que RSE comenzó a tomar fuerza. Adicionalmente con la creación en el 2008 de la Guía Técnica Colombiana (GTC 180), se ratificó la importancia de promover la responsabilidad social empresarial en todo el territorio colombiano.

Por tal motivo, hace 3 años aproximadamente, la Fundación Cardiovascular de Colombia, que “desde sus inicios ha estado comprometida con el mejoramiento de la salud y el

bienestar de la comunidad”, tomó la decisión de constituir en su ecosistema el área de RSE con el fin de ratificar el compromiso directo que tiene con la responsabilidad social la cual está claramente definida en su visión para el 2030, “la FCV será considerada como el mejor ecosistema en salud de Latinoamérica basado en excelentes resultados y comprometidos con la gestión del conocimiento y la responsabilidad social”.

La FCV se encuentra adherida desde hace dos años al Pacto Global Red Colombia, iniciativa sostenible corporativa más grande del mundo respaldada por la organización de las Naciones Unidas, la cual pretende incentivar a las empresas del sector privado y público para que en sus estrategias internas y operacionales busquen el beneficio de la sociedad a través del cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la incorporación de sus 10 principios enmarcados en 4 grandes ejes: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti – corrupción.

Es así como la Fundación Cardiovascular de Colombia plantea la necesidad de generar acciones que continúen encaminando su desarrollo al cumplimiento de su visión, por tal motivo nace la necesidad de crear la política para darle cumplimiento a su objetivo estratégico: “Consolidar a la FCV como una entidad socialmente sostenible para el año 2030” y adicionalmente dentro del plan de trabajo de la gestión y el desarrollo del talento humano tiene planteada desarrollar la estrategia Great Place to Work, firma a nivel global de consultoría encargada del análisis y comprensión de fenómenos psicosociales que busca impulsar transformaciones en las organizaciones que impacten positivamente en la sociedad, a través del trabajo diverso e inclusivo el cual genera mayor crecimiento de ingresos, mayor disposición de innovación y mayor capacidad para reclutar grupos diversos de talentos. Adicionalmente esta iniciativa identificó que los colaboradores cuando son tratados de manera justa

independientemente de su género, raza, edad, orientación sexual, religión, etnia, situación de vulnerabilidad y discapacidad incrementa su compromiso con el trabajo que realizan y se sienten orgullosos del mismo aumentando la captación de talentos por parte de la organización.

### **3. Objetivos**

#### **3.1. Objetivo General**

Diseñar e implementar la política institucional de diversidad e inclusión con el fin de contribuir al cumplimiento del objetivo estratégico de la Fundación Cardiovascular de Colombia para ser consolidada como una entidad socialmente sostenible.

#### **3.2. Objetivos Específicos**

1. Desarrollar un proceso de referenciación de políticas y prácticas de diversidad e inclusión en el contexto empresarial mediante un análisis de literatura y contenido web.
2. Realizar un diagnóstico a la Fundación Cardiovascular de Colombia que permita identificar los elementos que se deben tener en cuenta para la elaboración de la política de diversidad e inclusión.
3. Diseñar la política de diversidad e inclusión de la FCV para contribuir al cumplimiento del objetivo estratégico de ser consolidada como una entidad socialmente sostenible.
4. Establecer un plan de acción con objetivos que guíen la implementación efectiva de la política de diversidad e inclusión en la Fundación Cardiovascular de Colombia.
5. Definir un Sistema de indicadores que permitan monitorear el cumplimiento del plan de acción.

#### 4. Metodología

La metodología está definida por la serie de pasos y procedimientos que se deben realizar en la planeación y gestión de un proyecto. A continuación, se plantean las actividades que se realizarán con el fin de dar cumplimiento a los objetivos específicos y por consecuente alcanzar el cumplimiento del objetivo general del proyecto.

**Tabla 2**

##### *Metodología*

<b>Objetivo General:</b> Diseñar e implementar la política institucional de diversidad e inclusión con el fin de contribuir al cumplimiento del objetivo estratégico de la Fundación Cardiovascular de Colombia para ser consolidada como una entidad socialmente sostenible.		
<b>Objetivo Especifico</b>	<b>Fase</b>	<b>Entregable</b>
1. Desarrollar un proceso de referenciación de políticas y prácticas de diversidad e inclusión en el contexto empresarial mediante un análisis de literatura y contenido web.	1.1. Analizar la literatura y contenido web relacionado con la temática de diversidad e inclusión en las empresas a nivel nacional e internacional.	Informe de referenciación para la elaboración de la política de Diversidad e Inclusión
2. Realizar un diagnóstico a la Fundación Cardiovascular de Colombia que permita identificar los elementos que se deben tener en cuenta para la elaboración de la política de diversidad e inclusión.	2.1. Identificar las áreas en las cuales sus procesos se encuentran relacionadas con las prácticas de diversidad e inclusión. 2.2. Aplicar una lista de chequeo basada en la literatura y contenido web analizado con el fin de identificar las fortalezas y debilidades	Informe del análisis y resultados obtenidos del diagnóstico realizado a la FCV

relacionadas a la diversidad e inclusión.

<p>3. Diseñar la política de diversidad e inclusión de la FCV para contribuir al cumplimiento del objetivo estratégico de ser consolidada como una entidad socialmente sostenible.</p>	<p>3.1. Diseñar la política de diversidad e inclusión a partir del diagnóstico previamente realizado.</p> <p>3.2. Validar de manera integral el contenido la política con las áreas relacionadas en la práctica de esta.</p>	<p>Política Institucional de Diversidad e Inclusión para la FCV</p>
<p>4. Establecer un plan de acción con objetivos que guíen la implementación efectiva de la política de diversidad e inclusión en la Fundación Cardiovascular de Colombia.</p>	<p>4.1. Desarrollar un plan de acción basado en objetivos para dar cumplimiento de la política de diversidad e inclusión de la Fundación Cardiovascular de Colombia.</p>	<p>Plan de acción para la implementación de la política incluyendo indicadores de seguimiento</p>
<p>5. Definir un Sistema de indicadores que permitan monitorear el cumplimiento del plan de acción.</p>		

## 5. Marco de Referencia

### 5.1. Marco de Antecedentes

Con el fin de complementar y brindar un contexto claro a relación con las políticas de diversidad e inclusión en las organizaciones, se presenta a continuación tres proyectos de grado realizados en la universidad industrial de Santander, la Universidad Pontificia Bolivariana y la Universidad Santo Tomas en los años 2021, 2022 y 2023 respectivamente.

***5.1.1. La política pública de mujer y equidad de género en lo económico y laboral: Análisis de la implementación del plan de igualdad de Oportunidades 2010-2019. Eje Trabajo Digno y Remuneración Equitativa***

**Autor:** Margy Liliana García Cano

**Objetivo:** Analizar la implementación de la Política Pública de Equidad de Géneros y plan de igualdad de oportunidades 2010-2019 eje trabajo digno y remuneración equitativa

**Descripción:** En el trabajo se analiza la implementación de la Política Pública de Equidad de Géneros y plan de igualdad de oportunidades 2010-2019 con el fin de identificar las acciones desarrolladas encaminadas al reconocimiento de la equidad de género en Santander y analizar la efectividad que tiene de acuerdo con las condiciones socioeconómicas. El análisis de esta investigación se realizó por medio de un enfoque mixto combinando elemento cuantitativos y cualitativos encuestando al 35% de las mujeres que trabajan en la Gobernación de Santander y complementándose con entrevistas. Para finalmente concluir que durante el periodo analizado se aumentaron de manera considerable los diálogos con las organizaciones de mujeres para el desarrollo de propuestas de acción colectiva, sin embargo, es necesario fortalecer la implementación de acciones para disminuir la brecha de género presente en el mercado laboral y remuneración equitativa. También es importante recalcar que de la encuesta se identificó la presencia de acoso o favores sexuales que conllevan a que las mujeres se encuentren en posiciones de menos poder.

***5.1.2. Estrategias de Manejo de la Diversidad Cultural en Multinacional del Sector de Cosméticos Durante los Años 2014 - 2019***

**Autor:** Sara Valentina Cano Aguirre

**Objetivo:** Identificar las estrategias empleadas por la multinacional del sector de cosméticos en Bogotá, Colombia (Natura) para manejar la diversidad cultural y su nivel de impacto sobre su cultura organizacional.

**Descripción:** Este proyecto busca describir la cultura organizacional de la empresa Natura que dentro de sus procesos de gestión humana incluye la diversidad cultural como parte fundamental, también pretende analizar el grado en que la diversidad ha estado presente en la empresa y registrar cómo ha implementado estrategias para manejar dicho tema. La investigación fue realizada por medio de un enfoque cualitativo que incluía entrevistas virtuales y recopilación de informes y documentos contenidos en la página oficial de la empresa. Como resultado se obtuvo que la empresa Natura tiene dentro de sus estrategias la equidad de género fomentando el liderazgo femenino teniendo el 62% de los cargos de los colaboradores y 40% de los puestos de liderazgo ocupados por mujeres, sin embargo, siguen trabajando para expandir la equidad de género fuera del trabajo involucrando una estrategia en lucha contra la violencia doméstica. También trabaja de la mano con la comunidad LGBTI+ mediante el conocimiento y vinculación de colaboradores pertenecientes a la comunidad. Finalmente se encuentra la igualdad étnico – racial que busca dar protagonismo a diferentes grupos étnicos incluyendo productos en el portafolio que sean de interés para las personas afro, también tienen como meta contar con un 30% del personal administrativo y de ventas pertenecientes a la comunidad afro y potencializar las oportunidades de emprendimiento de mujeres negras.

### ***5.1.3. La Diversidad Cultural: Un Reto Organizacional Para El Siglo XXI***

**Autor:** María Paula García Fajardo

**Objetivo:** Mejorar los procesos de comunicación interna de la empresa Karitex en términos de la diversidad cultural y la optimización del clima laboral.

**Descripción:** Este proyecto reconoce los factores culturales diversos presentes en la empresa Karitex, también analiza las ventajas y desventajas de la comunicación interna relacionadas al tema y sus afectaciones en el clima laboral para finalmente diseñar una estrategia que ayude a mitigar esta problemática. La investigación se desarrolla a través de una metodología cualitativa bajo el enfoque etnográfico con visitas de reconocimiento, observación directa de su operatividad, entrevistas semiestructuradas y encuestas.

Luego de este análisis se pudo encontrar que a nivel administrativo se realizan grandes esfuerzos en el proceso de selección para que la organización esté conformada por personal idóneo en el desempeño de actividades. En relación con el lugar de procedencia de los trabajadores se identificó que no existe ningún tipo de preferencias. En cuanto a la parte laboral afirman que no hay equidad en temas de oportunidades de capacitación. También se logró identificar que el dialogo, la forma de abordar y los gustos musicales generan molestias y conflictos en el entorno laboral. Por lo tanto, se propuso un plan estratégico que incluye parámetros normativos en el manual de convivencia, sensibilización y capacitación de convivencia social, generación de equipos de trabajo, diseño de mecanismos de comunicación y acciones de integración.

## **5.2. Marco teórico**

### ***5.2.1. Evolución histórica de la diversidad e inclusión***

La evolución histórica de la diversidad e inclusión ha sido un proceso complejo y bastante cambiante ya que desde que existe la humanidad de la mano se encuentra la diversidad. Sin embargo, existen acciones que han sido claves para la evolución de esta temática como las siguientes:

### **5.2.1.1. Movimientos por los derechos civiles**

Durante los años 1954 a 1980 aproximadamente, por todo el mundo se desarrollaron actividades sociales enfocadas a solicitar y promover derechos civiles básicos como el de la igualdad de todos los grupos discriminados (derechos de los afroamericanos, derechos de las mujeres y movimiento por los derechos de la comunidad LGBTIQ+) ante la ley.

### **5.2.1.2. Descolonización y lucha contra el apartheid**

La independencia de muchos países colonizados fue un motivo fundamental para incentivar movimientos que promovieran la erradicación de la discriminación racial y étnica. Un claro ejemplo es la lucha contra el apartheid (discriminación de un grupo de personas por razones étnicas, culturales o sociales) que conllevó a la eliminación del sistema de segregación racial.

### **5.2.1.3. Globalización y diversidad en el lugar de trabajo**

El proceso de globalización se ha desarrollado en tres etapas. La primera etapa va de 1870 a 1913 en donde el comercio fue basado en la alta reducción de costos de transporte y movilización de capitales. Para la segunda etapa que inició después de la segunda guerra mundial hasta 1973, se evidenció el nacimiento de instituciones internacionales de cooperación técnica, financiera y comercial, también se logró expandir el comercio de manufacturas entre países desarrollados. Finalmente, en la tercera etapa del proceso de globalización las empresas transnacionales son protagonistas en el mercado, también se evidencia como las personas tienen acceso a información en tiempo real gracias a los desarrollos tecnológicos y adicionalmente los modelos de desarrollo económico se comienzan a homogenizar. Todo este proceso de globalización conllevó a que actualmente las empresas sean en su mayoría diversas en términos de culturas, etnias, religiones y género, haciendo del lugar de trabajo un entorno diverso reconocido como un activo valioso que le agrega valor a las organizaciones.

### **5.2.2. Norma ISO 30415**

La ISO 30415 – Norma internacional de “Gestión de recursos humanos – Diversidad e Inclusión” fue publicada en el mes de mayo del año 2021. Esta norma está enfocada en ser una directriz para que las organizaciones puedan desarrollar un lugar de trabajo inclusivo y diverso, tratando temas como las desigualdades en los sistemas, en las políticas, en los procesos y en las practicas internas organizacionales. Adicionalmente aporta al reconocimiento de la diversidad, apunta a una gobernanza eficiente, demuestra que la empresa actúa con responsabilidad, que trabaja de manera inclusiva y que se encuentra comprometida con la defensa y promoción de este tema.

Esta ISO va dirigida a las organizaciones de diferentes sectores, públicas, privadas, gubernamentales, no gubernamentales, de diferentes tamaños, actividades, industrias, etc.; es decir, va dirigida a todo tipo de organización.

También, la norma apunta al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) número 5 (igualdad de género), 8 (trabajo decente y crecimiento económico), 9 (industria, innovación e infraestructura) y 10 (reducción de la desigualdad)

El implementar esta norma en las empresas brinda beneficios realmente significativos como lo es la mejora de la gestión del talento humano ya que ayuda a las organizaciones a identificar de manera asertiva, atraer y retener personal calificado para el desarrollo de sus actividades. También se logra una estandarización de procesos ya que la ISO aporta directrices claras para el manejo de los recursos humanos generando una mayor eficiencia en el proceso de gestión. La innovación y el aumento de la productividad hacen parte de algunos beneficios que se pueden presentar en las empresas que implementen esta norma, debido a que cuando la organización logra alinearse con la norma las competencias, habilidades y creatividad de los colaboradores se potencializan.

Finalmente es importante mencionar que los requisitos claves para la gestión efectiva de esta norma son el análisis de competencias ya que la empresa debe analizar las competencias y generar estrategias que apunten al cumplimiento de esta temática. La norma también tiene en cuenta la implementación de programas para el desarrollo de los profesionales, evaluaciones de desempeño y estrategias para potencializar y retener el personal existente. Adicionalmente es muy importante tener presente métricas y hacerles el respectivo seguimiento, porque la norma les exige a las empresas establecer indicadores claves de rendimiento y analizarlos regularmente.

### **5.2.3. NTC 6626**

La Norma Técnica Colombiana 6626 (Prevención y eliminación de cualquier tipo de formas de discriminación) del año 2022, dirigida a todo tipo de organización, establece según El Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC, 2022)

Los requisitos y las directrices que debe cumplir una organización para prevenir y contribuir a la eliminación de cualquier tipo y forma de discriminación, de manera directa e indirecta, por razones de etnia, color, origen nacional, familiar o social, lengua, religión, idioma, opinión política, filosófica, incluida la afiliación a un partido o movimiento político, posición económica, edad, orientación sexual, identidad de género, estado civil, estado de salud, discapacidad, aspecto físico o cualquier otra condición o situación social.

La NTC se encuentra conformada por tres ejes: sensibilización y formación, liderazgo y establecimiento del compromiso y mecanismos de denuncia y rutas de atención. También cuenta con tres principios importantes:

- **Dignidad de la persona:** Respeto a la naturaleza del ser humano que otorga derechos fundamentales, de carácter personal, familiar, sociocultural y ambiental.

- **Derecho a la diferencia:** Como expresión de la dignidad humana y los derechos a la igualdad y al libre desarrollo de la personalidad y a establecer mecanismos para eliminar la intolerancia, teniendo en cuenta la condición de clase, de género, grupo étnico, edad, orientación sexual, identidad de género, salud física o mental, entre otras.
- **Igualdad:** Ofrecer el mismo trato y protección a todas las personas, sin diferencia de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica o cualquier otra condición o situación sexual.

Finalmente, la dirección de la empresa debe delegar la responsabilidad y autoridad para crear los mecanismos necesarios que prevean, atiendan y sancionen todas las acciones de discriminación que se vayan presentando. También se deben velar por la implementación, mantenimiento, seguimiento y control de las acciones implementadas.

#### ***5.2.4. Políticas de diversidad e inclusión en las organizaciones***

Para las organizaciones es importante hablar de diversidad e inclusión ya que es un imperativo comercial que trae consigo un mayor compromiso por parte de los colaboradores, innovación y adicionalmente se debe mencionar que los clientes actuales son cada vez más diversos, por lo tanto, una empresa que sea diversa e inclusiva será mucho más atractiva para estos nuevos clientes.

Las políticas de diversidad e inclusión en las organizaciones van más allá del negocio, es un tema que va de la mano con los derechos humanos ya que es importante brindar estándares laborales dignos para el desarrollo de las actividades. La justicia y el respeto son necesarios para que exista una igualdad de oportunidades, las personas al sentirse verdaderamente valoradas en sus trabajos generan conexiones que agregan valor a la empresa y un ambiente laboral libre y seguro trae consigo confianza y motivación que se traduce en mayor productividad para la organización.

Por estas razones, cada vez son más las empresas que se están enfocando en esta temática, dando su primer paso con la elaboración de la política para ratificar el verdadero compromiso que tiene.

El grupo Bancolombia es uno de los principales grupos financieros del país y ha sobresalido por su compromiso con la diversidad e inclusión, estableciendo programas innovadores que promueven su cumplimiento. Bancolombia, implementó una plataforma liderada por sus colaboradores que tiene como objetivo evaluar el desempeño de la diversidad, equidad e inclusión y en base a los resultados obtenidos crear informes que serán compartidos con sus proveedores para incentivar a la participación en temáticas de diversidad e inclusión y de esta manera compartir tendencias y nuevas iniciativas que fortalezcan las estrategias ya establecidas. “Luego de un año, alrededor de 100 proveedores se han vinculado a la comunidad y se espera incrementar en un 20% sus acciones y políticas con este enfoque” (Bancolombia, 2022, párr. 3).

La principal compañía de producción de petróleo y gas en Colombia, Ecopetrol, ha mostrado su compromiso con esta temática desarrollando el Programa de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI). Este programa tiene un modelo diseñado para impulsar el desarrollo de la diversidad e inclusión (D&I) “con una mirada integral y dirigida a todos nuestros grupos de interés, mostrando cómo podemos aportar al desarrollo de entornos social y emocionalmente más empáticos, seguros y felices para todos” (Ecopetrol, 2023). Este modelo cuenta con tres componentes:

- **“Activar la conversación”:** Este componente busca crear espacios para llevar la diversidad a todos los niveles de la organización incluyendo el comité directivo por medio de elaboración de políticas, lineamientos, objetivos, indicadores y trabajo realizado por los voluntarios de la organización.

- **“Acercarnos a la diferencia”**: Por medio de este componente se forma, sensibiliza y comunica con el fin de tener conversaciones asertivas, se transformen los estereotipos, se rompan los paradigmas y se prevea cualquier tipo de discriminación.
- **“Articularnos en la acción”**: Ecopetrol desarrolla alianzas estratégicas con diferentes organizaciones para impulsar el cumplimiento de la agenda de diversidad que tiene programada ya que consideran que si trabajan unidos con otras empresas podrán tener un mayor impacto y llegar mucho más lejos.

Este programa apunta directamente al género, discapacidad, víctimas del conflicto interno, veteranos y excombatientes, etnicidad y otras condiciones sociales y culturales y orientación sexual e identidad de género y expresión.

La Fundación Santa Fe de Bogotá, según el informe de sostenibilidad 2022, ha desarrollado políticas que aseguran un ambiente laboral diverso e inclusivo. Para el año 2022 la Fundación alcanzó el 35% de participación de mujeres en los órganos de gobierno. Uno de los rasgos de la cultura de los trabajadores es la inclusión de la diversidad y trabajo en equipo para lograr “Más y Mejor”. También cuenta con una política institucional para “el respeto de la diversidad y la gestión del enfoque diferencial de la salud: identidades de género, orientaciones sexuales diversas e interculturalidad”, para el cumplimiento de esta política se formaron 80 profesionales asistenciales y administrativos sobre poblaciones diversas, realizaron un control y monitoreo de los protocolos internos relacionados a la población diversa y fortalecieron la estrategia de “Instituciones Amigas de la Mujer y la Infancia integral (IAMII)”.

## **6. Revisión Bibliográfica del Contenido Relacionado a Diversidad e Inclusión**

La realización del presente proyecto ha implicado la revisión bibliográfica donde se estudiaron alrededor de 28 fuentes de información entre trabajos de grado, guías, manuales, políticas, normas,

artículos, asistencia a charlas, entre otros; los cuales contienen información relacionada a la diversidad e inclusión y son relevantes para la elaboración del proyecto.

A continuación, se presentan los documentos que se consideran más relevantes para la construcción de la política y su plan de acción.

### **6.1. Guía Rápida para la elaboración de una Política de Diversidad e Inclusión.**

La Guía Rápida para la elaboración de una Política de Diversidad e Inclusión fue elaborada en la mesa de trabajo sobre el ODS 8, esta iniciativa fue liderada por Pacto Global Red Ecuador en compañía del Banco Guayaquil S.A.

Esta guía está conformada por una introducción, el diseño de la política la cual se divide en pasos para el diseño y contenidos clave, y finalmente se encuentra la implementación.

La introducción va enfocada a contextualizar al lector sobre la diversidad e inclusión, explica como esta temática forma parte de la gestión de recursos humanos de las compañías. También expone que su importancia va relacionada al cumplimiento de los derechos humanos, da la definición de diversidad y de inclusión y finaliza esta parte mencionando algunos de los principales beneficios de la política:

- Marca empleadora más atractiva
- Creatividad e innovación en la compañía
- Mayor capacidad de entender las particularidades de los clientes
- Satisfacción del colaborador de formar parte de la compañía
- En consecuencia, a todo lo anterior se tendrá mayor rentabilidad de la compañía

El segundo ítem titulado “Diseño de la Política” está dividido en dos:

- **Pasos para el diseño:**

**Tabla 3***Pasos para el diseño de una política de diversidad e inclusión*

<b>1. Involucramiento de la alta dirección</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son quienes establecen la estrategia a seguir, fijan los valores que cimientan la cultura corporativa y tienen la última palabra sobre cualquier autorregulación que se establezca (políticas, procedimientos, códigos, etc.)</li> <li>• Deben dar ejemplo al conjunto de la plantilla y al resto de los grupos de interés, incorporando los aspectos en cómo ejercen el liderazgo.</li> </ul>
<b>2. Constitución de un comité de trabajo</b>	<p>Establecer un equipo multidisciplinario para la elaboración del documento. Es importante identificar previamente las áreas clave en la compañía (recursos humanos, comunicación interna, responsabilidad social e innovación, etc.)</p>
<b>3. Revisión de la cultura organizacional</b>	<p>La política ha de partir de la experiencia previa de la compañía, los aprendizajes adquiridos y los inconvenientes resueltos. Junto con la consulta inicial a la alta dirección, en este paso se profundiza en el entendimiento de la cultura organizacional y cómo están presentes los aspectos de diversidad e inclusión.</p>
<b>4. Definición del Alcance</b>	<p>Tanto en el propio entendimiento de la diversidad como en quién se regirá por los lineamientos de la política.</p> <p>En relación con el concepto, a las características individuales consideradas, es importante evitar los sesgos y no poner límites. Todo suma en la construcción de la identidad de la persona y la compañía tiene la responsabilidad de garantizar se respete la integridad completa. Respecto de los implicados, incluir seguro al conjunto de colaboradores, para guiar la relación entre ellos. Se recomienda además se extienda a los directores externos (en el caso de compañías con directorio) y otros representantes que no formen parte de la plantilla. Del mismo modo, recomendamos se requiera a los proveedores y contratistas el apego a la</p>

---

		misma, que se puede reforzar con otros requerimientos por parte de la compañía (que dispongan de un código de ética, presencia de mujeres en los mandos medios y superiores, prácticas alineadas con los Principios del Pacto Global de las Naciones Unidas, etc.)
<b>5. Consultas Externas y autorización interna</b>		Una vez redactada la política, puede ser sujeta a revisión por parte de los diferentes grupos de interés para sumar sus aportaciones. De la misma manera, la política deberá ser revisada por el área legal de la empresa para cerciorarse de que el contenido sea pertinente.
<b>6. Publicación de la política y comunicación</b>	<b>de la política y comunicación</b>	Es necesario que la política esté a disposición de quienes deben aplicarla. Asimismo, se debe promover no sólo que se conozca su contenido, sino que se aplique, formando parte del programa formativo de la empresa y de campañas
<b>7. Integración de la política en el conjunto de autorregulación de la compañía</b>	<b>de la política en el conjunto de autorregulación de la compañía</b>	<p>Especialmente, relación con el código de ética, éste debe incluir la no discriminación como principio básico.</p> <p>La política de diversidad e inclusión guardada relación con otros posibles lineamientos de la compañía, especialmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Política de Derechos Humanos</li> <li>Política del área de Recursos Humanos (ejemplo Política de Atracción de Talento)</li> </ul>
<b>8. Integración en el monitoreo del cumplimiento de la autorregulación</b>	<b>en el monitoreo del cumplimiento de la autorregulación</b>	<p>La línea de denuncia de incumplimientos del Código de Ética debe integrar el resto de las políticas, de modo que se puedan señalar casos contrarios a las mismas que se detecten.</p> <p>El análisis de las denuncias recibidas se complementa con el monitoreo proactivo a través de las auditorías internas y la consulta a colaboradores en la encuesta de clima o en otras instancias.</p>
<b>9. Comité de diversidad e inclusión</b>	<b>de diversidad e inclusión</b>	Constitución del órgano principal de seguimiento de la política y del resto de lineamientos relacionados

---

**Tomado de:** Guía Rápida para la elaboración de una Política de Diversidad e Inclusión.

➤ **Contenido clave:**

en esta parte proponen unos contenidos que la política debería traer, sin embargo, realizan la aclaración de que no existe una plantilla homogénea y se pueden realizar cambios según como la organización considere pertinente.

1. Se deben definir los conceptos más relevantes que se hayan utilizado en la política.
2. Se debe explicar el concepto de diversidad enfocado al ambiente laboral para que el lector tenga claridad y complementarlo con una referencia que cubra la no discriminación de esta.
3. Se debe asignar responsabilidades incluyendo a la alta dirección y el comité de diversidad.
4. La política debe tener un alcance definido para su aplicación.
5. La organización se debe comprometer con la política explícitamente, para darle fundamento a los lineamientos y que no sea solo por un requerimiento.
6. Se deben definir los lineamientos de conducta.
7. Se debe definir un mecanismo de denuncia para incumplimiento de la política y un sistema de consecuencias.

En el último ítem se habla sobre la implementación y se plantea que es importante construir metas cuantitativas y plantear indicadores que midan el avance que ha tenido la organización desde la implementación de la política. La guía propone los siguientes indicadores:

**Tabla 4***Indicadores para una política de diversidad e inclusión***INDICADORES**


---

- Desglose de los colaboradores por categoría profesional y a su vez en cada categoría por género y edad (posibilidad de usar intervalos de edad – Por eje: menores de 30, entre 30 y 50, mayores de 50 años)

---

- Porcentaje de colaboradores con algún tipo de discapacidad.

---

- Indicadores asociados al clima laboral: mediciones de productividad, rotación voluntaria, resultados de la encuesta de monitoreo.

---

- Porcentaje de las denuncias recibidas por la Línea Ética que corresponden a comportamientos discriminatorios y contrarios a la integridad del colaborador.

---

- Porcentaje de los colaboradores capacitados anualmente en la política /y en otras relacionadas como la Política de Derechos Humanos y el Código de Ética.

---

- Comparativa entre las tasas de retorno de los colaboradores hombres y mujeres después de los permisos de maternidad y paternidad, también de la tasa de permanencia un año después de la reincorporación.

---

- Porcentaje de nuevos ingresos que corresponde a jóvenes.

---

- Número de plazas en programas de pasantía

---

- Tasa de incorporación a la plantilla desde los programas de pasantía.

---

- Porcentaje de evaluaciones en procesos de selección con al menos una mujer en la etapa final

---

- Ratio salarial entre mujeres y hombres por categoría profesional y antigüedad

**Tomado de:** Guía Rápida para la elaboración de una Política de Diversidad e Inclusión.

También se menciona en la guía ejemplos de empresas ecuatorianas y empresas internacionales que han realizado prácticas para el fortalecimiento de la cultura organizacional en diversidad e inclusión.

## 6.2. Pacto Global Sesión CoP: Estándares Laborales

Se asistió a la capacitación virtual de Pacto Global Colombia sobre la Nueva Comunicación para el Progreso (Cop) 2023 el cual se divide en los 4 componentes de Pacto Global: Derechos Humanos, Estándares Laborales, Medio ambiente y Anti- Corrupción. Esta capacitación fue enfocada directamente al componente de Estándares Laborales.

La capacitación dio inicio con la socialización de los 10 Principios de Pacto Global y su relación directa con los 4 componentes:

**Tabla 5**

*Componentes de Pacto Global*

<b>Derechos Humanos</b>	<b>Principio 1:</b> Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados internacionalmente.
<b>Derechos Humanos</b>	<b>Principio 2:</b> No convertirse en cómplices de abusos de los derechos humanos
<b>Estándares Laborales</b>	<p><b>Principio 3:</b> Respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.</p> <p><b>Principio 4:</b> Eliminar todas las formas de trabajo forzado y obligatorio.</p> <p><b>Principio 5:</b> Eliminar el trabajo infantil.</p> <p><b>Principio 6:</b> Eliminar la discriminación en lo relacionado con empleo y ocupación.</p>
<b>Medio Ambiente</b>	<b>Principio 7:</b> Apoyar el enfoque preventivo frente a los retos ambientales

**Principio 8:** Adoptar iniciativas para promover mayor responsabilidad medioambiental

**Principio 9:** Promover el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas de ambiente.

---

<b>Anti Corrupción</b>	–	<b>Principio 10:</b> Combatir la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y soborno.
----------------------------	---	---

---

El componente de Estándares Laborales está enfocado a dar cumplimiento a los ODS 1 (Fin de la pobreza), 5 (Igualdad de género), 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y 10 (Reducción de las desigualdades).

Pacto Global genera espacios de dialogo con el fin de informar y mantener actualizadas a las empresas que se encuentran adheridas. Por lo tanto, cuenta con la “Mesa de Diversidad e Inclusión” liderada por Pacto Global en alianza con la secretaria técnica: Centro de Rehabilitación Inclusiva y apoyada por Movistar. “Desde la mesa de inclusión y diversidad buscamos generar un espacio para promover información, investigaciones, buenas prácticas de las empresas y a través de las redes de Pacto Global en Latinoamérica, en espacios locales e internacionales” afirmó Pacto Global. Esta mesa está enfocada en la generación de una red de empresas activas para compartir e inspirar a otras empresas en temas de inclusión y diversidad y promover escenarios de inclusión con hechos y acciones reales.

Finalmente, en la capacitación se explicó la herramienta CoP en el componente de Estándares Laborales que también puede ser utilizada como una herramienta de autodiagnóstico.

### **6.3. Pacto Global: Primer Encuentro Mesa de Inclusión y Diversidad**

Se asistió a la Mesa de Diversidad e Inclusión de Pacto Global junto al Pacto de Productividad Programa Empresarial de Promoción Laboral para Personas con Discapacidad, realizada de

manera virtual. Esta mesa fue titulada “Características de una buena práctica de inclusión laboral de personas con discapacidad”.

Esta mesa fue dirigida por la profesional Sandra Álvarez psicóloga con 22 años de experiencia en inclusión laboral de personas con discapacidad, gestión del talento humano y docencia universitaria. Actualmente es la técnica del programa “Pacto de Productividad”.

La psicóloga Sandra inicia la mesa dando una breve introducción sobre las buenas prácticas mencionando que actualmente hay bastantes empresas que han tomado la iniciativa de vincular a personas con discapacidad a su grupo de trabajo, sin embargo, es necesario seguir evaluando estrategias para complementar las acciones de inclusión y convertirlo en una cultura organizacional.

Afirma que la inclusión de personas con discapacidad debe ser de ganancia para ellos como para las empresas ya que se les va a asegurar un empleo con condiciones dignas y adicionalmente la empresa va a adquirir un talento que realmente les va a aportar a los objetivos de la organización.

Menciona que para las empresas que quieren iniciar a implementar buenas prácticas de inclusión laboral de personas con discapacidad, el primer paso es conocer su entorno y realidad social. Por esta razón citó las siguientes cifras: según la OMS el 16% de las personas en el mundo tienen algún tipo de discapacidad y en Colombia la cifra se encuentra alrededor del 7.1%. Adicionalmente, solamente 1 de cada 10 personas con discapacidad tienen algún tipo de ingreso generando como consecuencia una no muy buena calidad de vida para personas en esta condición.

Como segundo ítem, habla de que una buena práctica parte de una motivación clara, intencionada y decidida. Alineada directamente a la estrategia de la organización demostrando el compromiso real que tiene. Debe realizarse de manera consiente.

En tercer lugar, una buena práctica privilegia las competencias y el talento de las personas por encima de su discapacidad. Es decir, se debe pesar que tipo de talento con discapacidad se debe involucrar en la organización. La inclusión laboral es un derecho y no es compasión o altruismo.

En cuarto lugar, se menciona que una buena práctica toma su tiempo en preparar a todos los colaboradores de la organización en torno a una cultura inclusiva. Ajustando el proceso de gestión humana para garantizar la contratación por talento y competencias.

Como quinto punto, se afirma que una buena práctica significa a las personas con discapacidad al brindarle un trabajo en las mejores condiciones, haciéndolo uno más de la compañía y participando en espacios abiertos, inclusivos y accesibles.

Finalmente se aclaró que una buena práctica va más allá del cumplimiento de una cuota por ley y de hacer marketing social, una buena práctica es para convertirse en una verdadera marca empleadora.

#### **6.4. Great People´s Community: Panel de Expertos de Equidad de Género**

Se participó de manera activa en el “Panel de Expertos de Equidad de Género” realizado por Great People´s Community, en el cual expone la equidad de género desde las organizaciones.

Para iniciar se expuso el concepto de equidad de género que es darle a cada uno lo que necesita partiendo de las diferencias que existen entre hombres y mujeres para cumplir el objetivo de eliminar las brechas de género. El concepto de equidad nace ya que la igualdad de género no fue suficiente para cumplir con este objetivo.

También se realizó una lista de recomendaciones para las empresas que quieren incursionar con la equidad de género.

1. Las organizaciones deben conformar un comité de equidad, diversidad e inclusión para iniciar con la estructuración de la política que incluya las normas que se van a establecer y

lo que se proyecta hacer luego de realizar el diagnóstico de identificación de elementos que se deben movilizar en esta política.

2. Se debe tener una transformación de la gestión humana incluyendo en el calendario de conmemoraciones de la organización fechas inclusivas importantes, como por ejemplo el día internacional del orgullo LGBTIQ+.
3. Capacitar constantemente a los colaboradores en temas de diversidad e inclusión para de esta manera concientizarlos y comprometerlos
4. Es importante hacer un análisis retrospectivo de la organización para conocer que cultura se tiene actualmente y que cultura se desea tener con relación a la diversidad e inclusión, teniendo en cuenta que este tema no es una moda y se necesita que se arraigue al ADN de la empresa. Por lo tanto, no puede ser una iniciativa a parte de las demás.
5. Hay que tener indicadores que midan la diversidad e inclusión para establecer metas y objetivos claros ya que lo que no se puede medir no existe.

#### **6.5. Women´s Empowerment Principles (WEP´s)**

Los “Principios para el Empoderamiento de las Mujeres” de Pacto Global que es un conjunto de buenas prácticas empresariales que promueven la igualdad entre mujeres y hombres en todas las áreas de gestión, según su página oficial. También expone la importancia de la igualdad de género en las empresas ya que tiene una relación directa con los derechos humanos, el cierre de brechas es un impacto positivo para la economía, la igualdad de género es una oportunidad de negocio para las empresas ya que son más atractivas en el mercado y contribuir con la igualdad de género simplemente es hacer lo correcto.

Este programa está conformado por 7 principios:

**Figura 1***Principios WEP's*

**Tomado de:** Página oficial de Women's Empowerment Principles (WEP's)

De los cuales los principios 1, 2, 3 y 4 hacen referencia al lugar de trabajo, el principio 5 se relaciona con el mercado, el 6 con la comunidad y el 7 con el modelo de gestión.

Finalmente, este programa proporciona a la organización una herramienta auto diagnóstica que contribuye a la evaluación continua en relación con la equidad de género para de esta manera tener presentes las fortalezas y los aspectos por mejorar.

## **7. Diagnóstico de Diversidad e Inclusión para la Fundación Cardiovascular de Colombia**

### **7.1. Diseño del cuestionario diagnóstico**

El cuestionario diagnóstico fue diseñado con el objetivo de identificar las fortalezas y oportunidades de mejora presentes en la FCV para realizar la política institucional de diversidad e inclusión y su respectivo plan de acción. Durante el proceso de referenciación, se identificaron las siguientes herramientas, lineamientos y modelos de Responsabilidad Social que fueron de utilidad para la elaboración del cuestionario diagnóstico:

- **Checklist de buenas prácticas de empresas inclusivas:** Este cuestionario de buenas prácticas es diseñado por la Fundación ConTrabajo, esta organización chilena se dedica a promover la inclusión laboral de personas con discapacidad, fomentando la diversidad y la igualdad de oportunidades en el ámbito laboral. Su principal objetivo es generar espacios de trabajo inclusivos, donde las personas con discapacidad puedan desarrollar sus habilidades y acceder a un empleo digno. El checklist fue basado en los parámetros establecidos por la Asociación Americana de Personas con Discapacidad (AAPD) y Disability:IN para evaluar los niveles de inclusión de la discapacidad en las empresas.
- **Índice de Diversidad de Red ACOGE:** Red Acoge es una federación de organizaciones en España que promueve la inclusión de personas migrantes y refugiadas. El índice analiza diversos factores dentro de las organizaciones, como las políticas de contratación, el ambiente laboral, la gestión de la diversidad, y las iniciativas de sensibilización y formación en torno a la interculturalidad. Su finalidad es ayudar a las empresas a identificar áreas de mejora en sus estrategias de diversidad e inclusión, promoviendo prácticas que favorezcan la igualdad de oportunidades y la no discriminación.
- **Herramienta autodiagnóstica WEPS:** Esta es una herramienta mundialmente conocida de autodiagnóstico para las empresas de uso gratuito y confidencial que consta de 18 preguntas basadas en cuatro áreas: liderazgo, lugar de trabajo, mercado y comunidad. Este cuestionario tiene un enfoque estratégico para la organización ya que contribuye a evaluar en qué punto se encuentra en temas de igualdad de género, también ayuda a identificar brechas y oportunidades para el mejoramiento continuo, contribuye

a los ODS (específicamente al ODS 5) y ayuda a establecer metas realistas que permitan medir el progreso que ha tenido la empresa a través del tiempo con relación a este tema.

- **Modelo ComprometeRSE:** Este modelo busca orientar a las empresas por medio de cinco fases establecidas para que se conviertan en un sistema integrado de mejora continua que satisfaga a las necesidades ambientales, sociales y económicas según el contexto de cada organización.

La prueba diagnóstica está conformada por 48 preguntas divididas en 5 categorías diferentes:

- **Categoría general:** En esta categoría se plantean 12 preguntas introductorias al tema de diversidad e inclusión.
- **Categoría de diversidad generacional:** Esta categoría está conformada por 5 preguntas que hacen referencia a las personas de diferentes generaciones. En el caso de Colombia el ministerio de salud y protección social define los siguientes rangos de edad después de la mayoría de edad: juventud a personas de 18 a 26 años, adultez a personas de 27 a 59 años y adulto mayor a personas de 60 años en adelante
- **Categoría de diversidad funcional:** Esta categoría está conformada por 8 preguntas relacionadas a las personas que tienen algún tipo de discapacidad ya sea física, sensorial, intelectual o mental.
- **Categoría origen etnocultural y nacionalidad:** esta categoría incluye 7 preguntas enfocadas a los grupos étnicos, culturas, razas, religiones y personas de diferentes nacionalidades.
- **Categoría LGBTIQ+ y género:** En este grupo se plantean 14 preguntas enfocadas a la comunidad LGBTIQ+, las diferentes expresiones de género, mujeres y hombres.

## **7.2. Cuestionario Diagnostico de Diversidad e Inclusión para la Fundación Cardiovascular de Colombia.**

Este cuestionario fue socializado con las áreas de responsabilidad social, gestión humana, experiencia del paciente y oficina de cumplimiento.

### **7.2.1. CATEGORÍA GENERAL**

¿Cuáles de las siguientes variables de diversidad son objeto de diagnóstico, evaluación y seguimiento en la institución? Respuesta múltiple

- Diversidad generacional
- Diversidad funcional
- Origen etnocultural o nacionalidad
- LGBTIQ+ y género
- No se dispone de herramientas o procedimientos de diagnóstico, evaluación y seguimiento

de las variables de diversidad

¿Se dispone de una estrategia de selección específica para favorecer la contratación de personas que refleje las siguientes variables de diversidad? Respuesta múltiple

- Diversidad generacional
- Diversidad funcional
- Origen etnocultural o nacionalidad
- LGBTIQ+ y género
- No se tiene en cuenta ninguna variable de diversidad en los criterios y estrategias de

selección

La empresa aplica criterios objetivos, es decir, estándares medibles y verificables que garanticen la imparcialidad y eviten cualquier tipo de discriminación en los procesos de contratación, capacitación, ascenso y evaluación.

- Si
- No

¿Cuáles de las siguientes variables de diversidad se tienen en cuenta en los planes formativos dirigidos a los colaboradores? Respuesta múltiple

- Diversidad generacional
- Diversidad funcional
- Origen etnocultural o nacionalidad
- LGBTIQ+ y género
- No se tiene en cuenta ninguna variable de diversidad en los planes formativos

¿Existen mecanismos para conocer en qué medida los colaboradores tiene la percepción de que reciben un trato equitativo e inclusivo (por ejemplo, a través de encuestas de clima laboral)? Si la respuesta es afirmativa, menciónelos.

- Si \_\_\_\_\_
- No

¿La institución dispone de algún protocolo y/o vías de comunicación a través de las cuales los colaboradores pueden denunciar una situación de discriminación laboral? Respuesta única, si la respuesta es afirmativa, menciónelos.

- Si \_\_\_\_\_
- No

La empresa cuenta con una misión y una visión socialmente responsable.

- Si
- No

La empresa cuenta con una política de responsabilidad social empresarial.

- Si
- No

La empresa cuenta con una persona o grupo que oriente la cultura, la estrategia y las prácticas de responsabilidad social.

- Si
- No

La empresa ha desarrollado estrategias que respalden el cumplimiento de los derechos humanos en la organización.

- Si
- No

¿Su compañía integra la gestión de diversidad e inclusión como principio transversal dentro de su modelo de negocio? (Es necesario que la organización cuente con una política o documento donde haga referencia a estos temas).

- Si
- No

¿Tiene definidos indicadores de gestión para medir el porcentaje de representación de diversidad e inclusión?

- Si
- No

Enumere del 1 al 5 las categorías de diversidad que considere más convenientes para que la FCV inicie un proceso de inclusión, donde 1 es la más conveniente y 5 la menos conveniente.

- Diversidad generacional
- Diversidad funcional
- Origen etnocultural - nacionalidad
- LGBTIQ+ y género

### **7.2.2. CATEGORÍA DIVERSIDAD GENERACIONAL**

Indique el porcentaje de colaboradores correspondientes a los siguientes rangos de edad. (Los rangos de edad fueron definidos según el ministerio de salud y protección social)

- Mandos Altos (directores y gerentes)
  - Juventud, personas de 18 a 26 años
  - Adulthood, personas de 27 a 59 años
  - Adulto mayor, personas de 60 años en adelante
  - No se cuenta con esta información
- Mandos Medios (jefes, coordinadores y administrativos)
  - Juventud, personas de 18 a 26 años
  - Adulthood, personas de 27 a 59 años
  - Adulto mayor, personas de 60 años en adelante
  - No se cuenta con esta información
- Mandos Bajos (Todo el personal operativo y profesional)
  - Juventud, personas de 18 a 26 años
  - Adulthood, personas de 27 a 59 años
  - Adulto mayor, personas de 60 años en adelante

\_\_\_\_ No se cuenta con esta información

¿Según las diferentes edades de los colaboradores presentes en la institución, se promueve la adaptación a nuevas tecnologías y herramientas necesarias para el desarrollo de cada cargo? Si la respuesta es afirmativa indique cómo.

- Si \_\_\_\_\_
- No

¿Existen programas de formación específicos para garantizar que todos los colaboradores, sin importar su edad, estén actualizados en habilidades tecnológicas?

- Si
- No

¿Se tienen en cuenta las necesidades ergonómicas y de salud de los colaboradores de diferentes edades para el desarrollo de sus actividades laborales?

- Si
- No

¿Al momento de realizar evaluaciones de desempeño a los colaboradores, se tienen en cuenta sus edades?

- Si
- No

¿En su área existen programas o actividades que fomenten la integración de personas de diferentes edades en los equipos de trabajo?

- Si
- No

¿Se han implementado acciones que combatan estereotipos o prejuicios relacionados con la edad en el lugar de trabajo?

- Si
- No

¿Existen programas, políticas o actividades enfocadas a apoyar la transición a la jubilación y facilitar una salida digna?

- Si
- No

¿Se promueve la igualdad de oportunidades y el trato justo para empleados de todas las edades en la asignación de proyectos, responsabilidades y recursos?

- Si
- No

Por favor mencione las acciones que la FCV ha implementado para garantizar que todos los colaboradores, sin importar su edad, reciban igual trato en los procesos de contratación, capacitación, ascenso y evaluación.

\_\_\_\_\_

### **7.2.3. CATEGORÍA DIVERSIDAD FUNCIONAL**

Indique el porcentaje de colaboradores que tengan algún tipo de diversidad funcional.

- \_\_\_ Discapacidad física
- \_\_\_ Discapacidad sensorial
- \_\_\_ Discapacidad intelectual
- \_\_\_ Discapacidad mental
- \_\_\_ No se cuenta con esta información

Los procedimientos de preparación ante emergencias tienen en cuenta a las personas con diversidad funcional.

- Si
- No

La empresa cuenta con procedimientos para asegurar y evaluar la accesibilidad física a todos sus edificios y sedes.

- Si
- No

La empresa ofrece medios sencillos y seguros para que sus trabajadores/as declaren su diversidad funcional (física, sensorial, intelectual o mental), manteniendo la debida confidencialidad de los datos sensibles.

- Si
- No

¿Los colaboradores del área contratación cuentan con habilidades que faciliten la contratación de personas con diversidad funcional? (lengua de señas, braille, comunicación inclusiva, adaptabilidad, facilitación, etc.)

- Si
- No

¿Los colaboradores reciben capacitaciones en sensibilización sobre diversidad funcional?

- Si
- No

¿La institución asegura una comunicación inclusiva (lenguaje claro y sencillo, cultura de empatía, múltiples formas de comunicación como texto, imágenes, audio y video)?

- Si
- No

¿Existe una red de apoyo o comunidad al interior de la FCV para empleados con diversidad funcional?

- Si
- No

#### ***7.2.4. CATEGORÍA ORIGEN ETNOCULTURAL Y NACIONALIDAD***

Indique el número de colaboradores que tienen nacionalidades distintas a la colombiana, y especifique a qué nacionalidad pertenecen. Relaciones laborales

---

¿Cuentan con un calendario intercultural que incluya las festividades, días conmemorativos, días feriados y fechas significativas de las culturas colombianas?

- Si
- No

¿En los procesos de selección, existe personal capacitado en competencias interculturales? Es decir, que cuenten con conocimiento cultural, manejo de varios idiomas, habilidades de comunicación verbal y no verbal, normas de cortesía, etc.

- Si
- No

¿El uniforme está adaptado o se permiten manifestaciones de otras culturas en la vestimenta?

- Si
- No

¿Desde su área mencione las prácticas que implementa la empresa para favorecer la diversidad cultural en sus colaboradores?

---

¿Cuenta la empresa con un compromiso o política sobre los derechos de pueblos indígenas?

- Si
- No

¿Cuenta la empresa un compromiso o política con los derechos de las personas refugiadas y migrantes?

- Si
- No

¿Existen actividades en las cuales los colaboradores tengan la oportunidad de compartir sus experiencias culturales y aprendan unos de otros?

- Si
- No

¿Se ofrecen oportunidades para que los colaboradores compartan y celebren sus tradiciones culturales en el lugar de trabajo?

- Si
- No

¿Se implementan estrategias para construir puentes entre diferentes culturas y promover la comprensión intercultural en el trabajo? Si la respuesta es afirmativa mencione las estrategias.

- Si
- No

¿Existen estrategias a nivel institucional que ayuden a los colaboradores internacionales a adaptarse a la vida y al trabajo en Colombia?

- Si
- No

¿Cómo se abordan las barreras lingüísticas y culturales que pueden surgir entre empleados de diferentes nacionalidades?

\_\_\_\_\_

### **7.2.5. CATEGORÍA LGBTIQ+ Y GÉNERO**

Indique el porcentaje de MUJERES en cada una de las siguientes categorías. En caso de no contar con la información, escribir NA

Mandos Altos (directores y gerentes) \_\_\_\_\_

Mandos Medios (jefes, coordinadores y administrativos) \_\_\_\_\_

Mandos Bajos (Todo el personal operativo y profesional) \_\_\_\_\_

¿La empresa brinda capacitaciones enfocadas a la sensibilización y comprensión de la diversidad sexual y de género?

- Si
- No

¿La empresa realiza sesiones educativas enfocadas a la inclusión de personas LGBTIQ+ en el entorno laboral y la cultura organizacional?

- Si
- No

¿Se cuenta con un canal de comunicación para denunciar casos de discriminación en la orientación sexual o identidad de género? Mencione cual si la respuesta es afirmativa.

Si \_\_\_\_\_

No

¿Se promueven iniciativas o eventos que fomenten el liderazgo de la mujer en la empresa?

Si

No

¿Se han implementado medidas que garanticen la inclusión y la no discriminación de las personas pertenecientes a la comunidad LGBTIQ+?

Si

No

¿Existen protocolos claros y programas de capacitación sobre acoso y discriminación de género?

Si

No

¿La empresa tiene un enfoque que garantice que las mujeres y los hombres son compensados en forma igualitaria?

Si

No

¿La empresa ofrece y apoya la licencia remunerada por maternidad?

Si

No

¿La empresa ofrece y apoya la licencia remunerada por paternidad?

Si

No

¿La empresa tiene un enfoque que considera el equilibrio entre trabajo y vida familiar de todos los empleados?

- Si
- No

¿La empresa tiene un enfoque que garantice un entorno libre de violencia, acoso y explotación sexual?

- Si
- No

¿La empresa toma medidas proactivas en las adquisiciones para ampliar las relaciones con empresas de propiedad de mujeres en la cadena de valor y de suministro y en la contratación de proveedores?

- Si
- No

¿La empresa adopta medidas para que se respeten los derechos de las mujeres y las niñas en las comunidades en las que opera?

- Si
- No

### **7.3. Resultados generales del cuestionario diagnostico**

Debido a políticas internas de la institución, los resultados específicos del cuestionario diagnostico no pueden ser compartidos. Por esta razón, el tratamiento de los resultados se manejó de manera general sin dar a conocer información sensible de la organización.

Luego de realizar el análisis de los resultados obtenidos, se logró identificar que para el año 2023 la FCV cuenta con un total de 4.620 colaboradores de los cuales el 69% son mujeres, lo

cual demuestra que la organización se encuentra socialmente comprometida con el cumplimiento del ODS de igualdad de género y empoderamiento de la mujer. Adicionalmente, durante el análisis demográfico, se identificó que la organización promueve la inclusión laboral de jóvenes talentos ya que el 53% de los colaboradores se encuentran entre la edad de 17 a 30 años de edad pertenecientes a la generación Z y 1.406 a la generación Y (entre 31 y 40 años) permitiendo el desarrollo de habilidades en los jóvenes mientras brinda la oportunidad de generar experiencia. El 75% de sus colaboradores pertenecientes al ecosistema tienen en promedio una antigüedad de 0 a 4 años, lo que indica una alta rotación de personal y refleja un enfoque en la renovación constante de su plantilla para impulsar la innovación.

La FCV cuenta con importantes iniciativas y programas que demuestran como la institución se mantiene a la vanguardia de la inclusión:

- Por medio del voluntariado corporativo se realizan actividades que impactan a poblaciones vulnerables, como lo son niños con discapacidad intelectual, familias con limitaciones económicas y comunidades etnoculturalmente diversas.
- La Fundación montañas azules es otra herramienta por la cual la FCV promueve sus servicios libres de barreras, ya que otorga subsidios de alimentación a pacientes que lo requiera y por medio del programa “mano amiga” apoya mas de 269 pacientes que requieren servicios médicos y provienen de las zonas urbanas más apartadas del país.
- Formando para el cuidado de la vida es una iniciativa que demuestra el compromiso de la organización por brindar herramientas de competencias técnico laborales a jóvenes en etapa de educación media que permitan desempeñarse en roles como auxiliar de enfermería y auxiliar administrativo en salud, con el fin de desarrollar habilidades competentes en las comunidades locales.

- La FCV cuenta con un Código de Ética y un Código de Buen Gobierno con pautas generales y obligaciones, que consagran los principios y valores de conducta que garantizan la integridad, el respeto y la equidad en la organización. También, cuenta con un canal de comunicación disponible para colaboradores, proveedores, contratistas, directivos o terceras partes en el cual se pueden realizar reportes de acciones que impidan el paso a la consolidación de un entorno laboral más ético y eficiente.
- Para la institución es muy importante el bienestar y desarrollo personal, por esta razón cuenta con un programa de bienestar laboral en el cual se realizan actividades que aportan al desarrollo íntegro de los colaboradores por medio de iniciativas como encuentro de parejas, conmemoración de fechas importantes, fiestas de fin de año, entrega de subsidios de vivienda a colaboradores, entre otras.

Finalmente, como resultado general se obtuvo que la FCV es una institución que cuenta con programas e iniciativas de calidad que demuestran un compromiso con la diversidad e inclusión de manera indirecta, sin embargo, es necesario consolidar una política institucional que ratifique oficialmente el compromiso que tiene la organización con estos temas. En la política se debe exponer de manera clara y directa los pilares fundamentales por los cuales la institución va iniciar su camino en la diversidad e inclusión y en el plan de acción estructurar actividades que den cumplimiento a los principios que se planteen.

## **8. Política De Diversidad E Inclusión De La Fundación Cardiovascular De Colombia.**

### **8.1. Finalidad**

La Fundación Cardiovascular de Colombia en coherencia con el modelo de sostenibilidad y en cumplimiento a la política de los derechos humanos y el código de ética, establece los principios y lineamientos fundamentales para promover una cultura organizacional basada en el respeto, la diversidad, la inclusión y la equidad laboral.

### **8.2. Alcance**

La política de diversidad e inclusión considera a los colaboradores de todo el ecosistema y a los grupos de interés con el propósito de fomentar el respeto, la empatía y la oposición a la discriminación de cualquier tipo de diversidad (diversidad generacional, diversidad funcional, origen etnocultural – nacionalidad o LGBTIQ+ y género). Del mismo modo, promueve y sensibiliza la importancia de generar iniciativas que aporten a una cultura adaptable al cambio.

### **8.3. Glosario**

El siguiente glosario ha sido construido con el fin de asegurarles a los lectores una comprensión clara y uniforme del lenguaje utilizado en la política, definiendo términos específicos y técnicos utilizados en los temas de diversidad e inclusión.

**Orientación sexual:** Esta se refiere a “los deseos, sentimientos y atracciones sexuales y emocionales que puedan darse frente a personas del mismo género, de diferente género o de diferentes géneros”. Entre ellos, sin ser taxativos, se incluyen:

- **Heterosexualidad:** Mujeres que se sienten emocional, sexual y/o románticamente atraídas por hombres; u hombres que se sienten emocional, sexual y románticamente atraídos por mujeres.
- **Homosexualidad:** Mujeres que se sienten emocional, sexual y/o románticamente atraídas por mujeres; u hombres que se sienten emocional, sexual y románticamente atraídos por hombres.
- **Persona gay:** Hombres que se sienten emocional, sexual y/o románticamente atraídos por otros hombres.
- **Persona lesbiana:** Mujeres que se sienten emocional, sexual y/o románticamente atraídas por otras mujeres.
- **Bisexualidad:** Personas que se sienten emocional, sexual y románticamente atraídas por hombres y mujeres.
- **Asexualidad:** Personas que no se sienten atraídas sexualmente por ningún sexo.

**Género:** Es una construcción sociocultural que alude a los atributos y características que están relacionadas a la masculinidad y la feminidad, y los roles que tradicionalmente se asocian a cada uno.

**LGBTI (Lesbianas, Gay, Bisexuales, Trans e Intersexuales):** En sentido estricto agrupa a las personas con orientaciones sexuales e identidades de género relativas a esas cinco identidades.

**Identidad de Género:** Se entiende como “la vivencia interna e individual del género tal como cada persona la siente profundamente”. Puede corresponder o no con el sexo asignado a la persona al nacer, e incluye la vivencia personal del cuerpo. Esta última puede involucrar también modificaciones a la apariencia física o a la función corporal mediante procedimientos quirúrgicos o de otro tipo, siempre que estas modificaciones sean elegidas libremente.

**Diversidad:** La diversidad considerada como la presencia de personas con diferentes antecedentes y entornos étnicos, socioeconómicos, regionales, de género, de orientaciones sexuales y de discapacidad, se ha destacado no sólo como políticamente correcto, sino también como económicamente conveniente y necesario para las sociedades. La diversidad ha sido agrupada en las siguientes categorías con el fin de facilitar su comprensión:

**Diversidad generacional:** Hace referencia a las personas de diferentes generaciones. En el caso de Colombia el ministerio de salud y protección social define los siguientes rangos de edad después de la mayoría de edad.

- Juventud, personas de 18 a 26 años
- Adultez, personas de 27 a 59 años
- Adulto mayor, personas de 60 años en adelante

**Diversidad funcional:** Término alternativo al concepto tradicional de discapacidad. Se utiliza para enfatizar en las personas que tienen algún tipo de discapacidad ya sea física, sensorial, intelectual o mental.

**Origen etnocultural y nacionalidad:** Incluye los grupos étnicos, culturas, razas, religiones y personas de diferentes nacionalidades.

**LGBTIQ+ y género:** En este grupo se incluye toda la comunidad LGBTIQ+, las diferentes expresiones de género, mujeres y hombres.

**Inclusión social:** Según la ONU La inclusión social asegura que todas las personas sin distinción puedan ejercer sus derechos y garantías, aprovechar sus habilidades y beneficiarse de las oportunidades que se encuentran en su entorno.

**Discriminación:** La discriminación ocurre cuando se le trata de manera menos favorable en comparación con otros o si se lo acosa por la forma en como se ve, de dónde viene, lo que cree o por otras razones.

**Prejuicio:** Según el Cambridge Dictionary el prejuicio es una opinión en general negativa sobre algo formada sin motivo o conocimiento

**Microagresiones:** Según el Medical News Today “Una microagresión es un comentario o acción que se dirige negativamente a un grupo de personas marginado. Una microagresión puede ser intencional o accidental. Es una forma de discriminación”

**Equidad:** se relaciona con la promoción de la justicia social y la garantía de que todas las personas tengan acceso a los recursos y servicios necesarios para alcanzar su máximo potencial y disfrutar de una vida digna. La equidad es un principio fundamental en la búsqueda del desarrollo sostenible y la realización de los derechos humanos para todas las personas.

**Lenguaje inclusivo:** Se refiere al uso de un lenguaje que busca incluir a todas las personas, independientemente de su género, orientación sexual, etnia, capacidad, etc. Su objetivo principal es evitar la exclusión y la discriminación lingüística hacia cualquier grupo social.

### **8.3. Principios fundamentales.**

La FCV está comprometida a promover un ambiente laboral basado en el respeto, reconociendo y valorando las diferencias individuales con el fin de crear un entorno laboral equitativo y productivo. Por esta razón, siendo coherentes con el objetivo estratégico de consolidar a la FCV como una entidad socialmente sostenible, se adoptan los siguientes principios fundamentales que apoyan la diversidad e inclusión de todos los colaboradores de la institución sin importar su edad, orientación sexual, género, origen, cultura, raza o religión.

### ***8.3.1. Igualdad de oportunidades y participación para los colaboradores.***

Todas las personas deben tener igualdad de oportunidades en el proceso de reclutamiento y selección, por este motivo, la FCV evalúa las capacidades, estudios, habilidades y méritos personales de cada candidato con el fin de asegurar una selección objetiva. Igualmente, en los procesos de promoción se definen criterios y requisitos claros con el objetivo de que los colaboradores tengan las mismas oportunidades de seguir avanzando en su carrera profesional. Este principio fomenta un entorno de igualdad donde el desarrollo y crecimiento profesional es accesible para todos.

### ***8.3.2. Fomentar una cultura de comunicación inclusiva.***

La FCV promueve un talento diverso con entornos inclusivos, por esta razón, se fomenta una cultura organizacional que celebre y respete la diversidad, garantizando que las voces de todos sus colaboradores sean escuchadas. Por esta razón la institución cuenta con canales de comunicación accesibles para realizar cualquier tipo de denuncia, queja, petición o sugerencia. Adicionalmente, cada colaborador tiene la libertad de expresarse, participar activamente en intercambios de ideas, retroalimentaciones y toma de decisiones en la institución, impulsando la innovación y la colaboración en el ecosistema.

### ***8.3.3. Promover ambientes de trabajo incluyentes por medio de capacitación y entrenamiento en todos los niveles de la organización.***

La FCV proporciona igualdad de oportunidades de capacitación y desarrollo a todos sus colaboradores, asegurando que exista un acceso equitativo a recursos y programas de formación, fomentando un entorno laboral que potencia el crecimiento profesional. Adicionalmente, se ofrece

formación sobre diversidad e inclusión con el fin de disminuir sesgos inconscientes promoviendo la empatía y el respeto en todos los niveles de la organización.

#### ***8.3.4. Balance entre la vida laboral, familiar y personal de los colaboradores.***

La FCV reconoce la importancia de mantener un equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal, valorando el papel fundamental que desempeñan cada uno de los colaboradores, independientemente de su género, en el cuidado y atención de sus familias. Por tal motivo, el compromiso es promover medidas flexibles y equitativas que faciliten la conciliación de sus responsabilidades laborales, familiares y personales.

#### ***8.3.5. Acceso equitativo y sin barreras a los servicios de la FCV.***

La FCV presta sus servicios a todos sus clientes, sin excepción, fomentando la igualdad en el trato ofrecido por parte de los colaboradores. Esto implica eliminar barreras físicas, económicas, sociales y culturales. Además, la FCV promueve programas de capacitación y sensibilización que eduquen a los colaboradores en temas de igualdad y no discriminación asegurando que todas las personas reciban la atención necesaria con un servicio oportuno, un trato digno, equitativo y respetuoso.

### **8.4. Revisión.**

Con el fin de garantizar una correcta gestión y cumplimiento, las áreas de relaciones laborales, gestión humana y responsabilidad social serán las encargadas de desarrollar, implementar y supervisar la política. Adicionalmente, será revisada y actualizada anualmente para asegurar que todos sus principios sigan estando vigentes ante avances o cambios que se presenten en el contexto institucional.

## **9. PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA**

El siguiente plan de acción fue diseñado con el fin de establecer de manera clara y organizada las estrategias necesarias para alcanzar el cumplimiento de los principios fundamentales anteriormente planteados en la política de Diversidad e Inclusión.

### **9.1. Igualdad de oportunidades y participación para los colaboradores**

#### ***9.1.1. Procesos de reclutamiento y selección anónimos.***

En los procesos de reclutamiento y selección de personal existen sesgos discriminatorios, muchas veces inconscientes, que distorsionan el proceso y pueden conducir a la elección de un candidato no apropiado. Por esta razón, con el fin de reducir dichos sesgos discriminatorios, se propone aplicar la iniciativa de currículum ciego o CV anónimo la cual se ha venido implementando en países como Francia, España, Alemania, Suecia, Reino Unido, entre otros; siendo Francia uno de los primeros países en adoptar esta modalidad de reclutamiento.

El CV anónimo se trata de un currículum donde los datos personales están ocultos para que no influyan en la decisión del reclutador, datos como el sexo, la edad, la nacionalidad, la dirección de residencia, fotografía, entre otros; y la decisión se base únicamente en las habilidades y experiencias del candidato.

Los encargados de realizar el proceso de reclutamiento y selección con un CV anónimo es el personal de recursos humanos. Este proceso se realiza iniciando con la recopilación de los currículums de los candidatos, luego un miembro del equipo de recurso humano revisa y edita los CVs eliminando la información personal antes de que lleguen al comité de selección. Los CVs anonimizados son revisados por los responsables de contratación para seleccionar los candidatos que van a realizar las evaluaciones centradas exclusivamente en las habilidades, experiencia laboral, educación, certificaciones y logros relacionados al cargo. Si se desea realizar alguna

entrevista inicial se puede mantener el formato anónimo por medio de entrevistas vía chat. Cuando se tengan los candidatos preseleccionados en base a sus habilidades y experiencia, su identidad puede ser revelada para continuar con el proceso de entrevistas personales y verificación de referencias para finalmente seleccionar al candidato idóneo que cumpla con el perfil de la vacante.

El éxito del CV anónimo depende en gran medida de cómo sea implementado en la institución y de las acciones de diversidad e inclusión que complementen el proceso.

### ***9.1.2. Anuncio público de las vacantes***

El realizar un anuncio público de vacantes es benéfico para la institución como para los potenciales candidatos. Para la institución, publicar las vacantes garantiza que el proceso de contratación sea abierto y transparente, también atrae talento diverso ya que el ampliar el alcance permite que candidatos con diferentes perfiles y experiencias puedan postularse. Por otra parte, también tiene efecto en la imagen corporativa, ya que una organización que publica sus vacantes demuestra su compromiso con la equidad y la inclusión, atrayendo candidatos altamente calificados que buscan organizaciones con valores sólidos.

La publicación de las vacantes laborales debe ser realizada por el personal de recurso humano de manera clara y específica. La publicación debe iniciar con un título del puesto de trabajo y descripción de la empresa. Después de esto se describen las responsabilidades del cargo, las tareas diarias, el impacto esperado y requisitos necesarios para aplicar al puesto. Se mencionan los beneficios que ofrece la empresa a la persona que ocupe el cargo (seguro médico, vacaciones, flexibilidad laboral, salario, etc.). Luego se explica el proceso de aplicación, es decir, cómo los interesados pueden postularse, qué documentos se deben enviar, si es un proceso de CV anónimo, mencionar la información que deben omitir y publicar la fecha límite de postulación. Para finalizar la publicación, se recomienda incluir una declaración que ratifique el compromiso de la institución

con la igualdad de oportunidades de esta manera se asegura que la publicación sea clara, inclusiva y atractiva para una amplia gama de candidatos.

### ***9.1.3. Implementación de cuotas de género***

El implementar las cuotas de género en la organización es una medida clave para promover la igualdad de oportunidades. En Colombia, la ley 581 de 2000, conocida como “La Ley de Cuotas”, exige que al menos el 30% de los cargos de alto nivel decisorio sean ocupados por mujeres en las entidades públicas. Como esta ley no aplica para entidades privadas y sin ánimo de lucro, la implementación del cumplimiento de cuotas de género es una iniciativa opcional, sin embargo, se recomienda que sea implementada ya que crea un entorno más inclusivo y diverso.

Para llevar a cabo esta iniciativa, se propone realizar un diagnóstico detallado para identificar cuantas mujeres ocupan cargos en diferentes niveles de la organización (ejecutivos, directivos, mandos medios, etc.) y determinar en qué áreas existe una clara subrepresentación de mujeres. Luego de esto, se deben establecer metas claras definidas por un porcentaje mínimo de representación femenina en las áreas claves, en esta fase se recomienda regirse a la ley anteriormente mencionada y fijar una meta, en la cual, mínimo el 30% de los cargos de liderazgo de la organización sean ocupados por mujeres.

Con el fin de cumplir la meta fijada en la organización, se deben ajustar los procesos tanto de reclutamiento y selección como los de promoción y desarrollo interno. Se deben revisar los anuncios de empleo para eliminar cualquier lenguaje discriminatorio, exigir que en los procesos de selección final haya una proporción equitativa de mujeres, que incluyan mujeres en el comité de selección y garantizar que las mujeres tengan las mismas oportunidades de promoción que los hombres.

Esta iniciativa es liderada y monitoreada por el área de gestión humana. Se recomienda realizar revisiones semestrales para asegurarse del cumplimiento de los objetivos y analizar si es necesario realizar algún tipo de ajuste a la meta definida.

Implementar cuotas de género en una organización no solo fomenta la igualdad, sino que también aporta beneficios en el desempeño, innovación y cultura organizacional.

#### ***9.1.4. Sello Equipares***

El Sello Equipares es una certificación que se le otorga a las organizaciones que implementan prácticas de igualdad de género en el trabajo. Esta iniciativa es otorgada por el Ministerio del Trabajo, la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Este sello explora ocho dimensiones:

1. Reclutamiento y selección.
2. Promoción y desarrollo.
3. Capacitación.
4. Remuneración y salario.
5. Conciliación de la vida personal, familiar y laboral con corresponsabilidad.
6. Prevención del acoso sexual y laboral en el lugar del trabajo.
7. Ambiente laboral y salud.
8. Comunicación no sexista y lenguaje incluyente.

Al explorar estas ocho dimensiones, se considera uno de los sellos más completos a nivel nacional, por lo cual se recomienda a la organización realizar el proceso para obtenerlo.

El proceso para obtener el Sello Equipares debe ser liderado por el área de Gestión Humana y Responsabilidad Social. Este proceso se inicia con la realización de un diagnóstico con enfoque de género a través de herramientas cuantitativas y cualitativas para obtener información clara y

detallada en materia de equidad laboral en la organización. A partir de este diagnóstico y de acuerdo a las necesidades y características propias de la organización, se formula un plan de acción que refuerce las oportunidades de mejora identificadas en el diagnóstico. Luego se implementa el plan de acción anteriormente diseñado y se somete a dos auditorías, una interna y otra externa mediante las cuales se verifica el cumplimiento de los estándares de la Norma Equipares. Finalmente, si los procesos de auditoría son exitosos, se otorga la certificación según el nivel que corresponda: Nivel I Diploma, Nivel II Sello plata o Nivel III Sello oro. El proceso de la obtención del Sello se realiza en acompañamiento de profesionales de Equipares expertos en temas de igualdad de género en el ámbito empresarial.

El camino para obtener el Sello Equipares es riguroso y requiere de un compromiso claro de la alta dirección, pero ofrece beneficios significativos en términos de equidad de género, reputación y desempeño organizacional.

#### ***9.1.5. Demografía Organizacional.***

Para una organización, es importante conocer la composición de su fuerza laboral y cómo estas características pueden influir en el desempeño, la cultura organizacional, la productividad y la toma de decisiones. Por esta razón, se recomienda, desde el área de Gestión Humana, liderar la elaboración de una encuesta para analizar la demografía de la organización, se deben tener en cuenta factores como edad, género, nivel educativo, antigüedad, etnia, nacionalidad, entre otros factores que se consideren relevantes.

Para conocer la demografía de la organización, se propone la siguiente encuesta, la cual puede ser diligenciada de manera anónima con el fin de respetar la privacidad de los colaboradores.

1. Nombre (opcional):
2. Departamento o área de la organización a la que pertenece:

3. Cargo en la organización:
4. ¿En qué rango de edad se encuentra?
  - De 18 a 26 años
  - De 27 a 59 años
  - De 60 años en adelante
5. ¿A que género pertenece?
  - Hombre
  - Mujer
  - No binario
  - Prefiero no contestar
  - Otro (especifique) \_\_\_\_\_
6. ¿Cuál es su nivel educativo más alto alcanzado?
  - Educación secundaria
  - Educación técnica o tecnológica
  - Educación universitaria (pregrado)
  - Educación de posgrado (maestría, doctorado)
  - Otro (especifique) \_\_\_\_\_
7. ¿Cuántos años ha trabajado en la empresa?
  - Menos de 1 año
  - 1 a 2 años
  - 3 a 5 años
  - 6 a 10 años

- Mas de 10 años

8. ¿Cómo se identifica en términos de raza o etnia?

- Blanca
- Negra o afrodescendiente
- Indígena
- Mestiza
- Asiática
- Otra (especifique) \_\_\_\_\_
- Prefiero no responder

9. ¿Cuál es su nacionalidad?

- Colombiana
- Otra (especifique) \_\_\_\_\_

10. ¿Cuál es su estado civil?

- Soltero/a
- Casado/a
- Unión libre
- Viudo/a
- Divorciado/a

11. ¿Cuántos hijos tiene?

- Ninguno
- 1

- 2
- 3
- Mas de 3

12. ¿Qué idioma habla principalmente en su casa?

- Inglés
- Español
- Chino
- Francés
- Otro (especifique) \_\_\_\_\_

13. ¿Se identifica con alguna de las siguientes religiones?

- Catolicismo
- Cristianismo
- Judaísmo
- Budismo
- Sin religión
- Otra (especifique) \_\_\_\_\_

## **9.2. Fomentar una cultura de comunicación inclusiva.**

### ***9.2.1. Comité de diversidad***

La conformación del comité de diversidad es fundamental para fomentar un entorno de trabajo inclusivo, equitativo y diverso. Su objetivo principal es desarrollar e implementar estrategias que conlleven a un ambiente libre de discriminación.

El comité de diversidad está encargado de promover una cultura organizacional de mayor inclusión y respeto por medio de campañas de sensibilización, conmemoración de fechas representativas y apoyo a las minorías. También, debe actuar como recurso de mediación en situaciones de discriminación, debe permanecer a la vanguardia de acciones de promoción de la diversidad y fomentar la participación de todos los colaboradores en las diferentes iniciativas planteadas.

Este comité es liderado por el área de responsabilidad social y es conformado por un representante de cada una de las áreas estratégicas de la organización, incluyendo diferentes niveles jerárquicos y departamentos con el fin de establecer grupos de trabajos específicos que aborden áreas claves como reclutamiento, atención al cliente, desarrollo profesional, entre otras. Las reuniones de comité se realizan bimestralmente para socializar los avances y oportunidades de mejora que se presenten en cada una de las áreas claves.

El comité de diversidad no solo contribuye al bienestar de los colaboradores, sino que también mejora la productividad y la competitividad de la institución.

### ***9.2.2. Curso de lenguaje y comunicación inclusiva.***

El curso de lenguaje y comunicación inclusiva está diseñado para educar y sensibilizar a los colaboradores sobre la importancia de utilizar un lenguaje que respete la diversidad de las personas, promoviendo la equidad y la inclusión en todas las formas de comunicación. La Universidad Corporativa es la encargada de dictar este curso que tiene como objetivo ofrecer a todos los colaboradores herramientas que les ayuden a desarrollar habilidades de comunicación inclusiva para promover un entorno inclusivo en la institución.

Se propone que el contenido principal del curso esté dividido en cuatro módulos:

#### **➤ Módulo 1: Introducción**

En éste primer módulo se explican todos los conceptos básicos: qué es el lenguaje inclusivo, cual es la importancia de utilizarlo, que beneficios trae a la organización, que impacto tiene en el lenguaje inclusivo en las relaciones laborales y ejemplos de lenguaje exclusivo vs lenguaje inclusivo (análisis de caos y ejemplos prácticos).

➤ **Módulo 2: Identificación de sesgos y estereotipos en la comunicación.**

Para aplicar el lenguaje inclusivo es necesario comprender qué aspectos se deben corregir en la comunicación diaria, por esta razón, el tema de sesgos y estereotipos debe ser estudiado en el curso. En el contenido de este módulo se debe explicar qué es un sesgo, qué es un estereotipo, cuáles son los tipos de sesgos más comunes, cómo identificarlos, técnicas para realizar comunicaciones y documentos internos libres de sesgos y revisión de ejemplos comunes de estereotipos y como evitarlos.

➤ **Módulo 3: Identidades de género.**

En este tercer módulo, se estudia la diferencia que existe entre sexo y género, cómo el lenguaje inclusivo refleja estas identidades, se estudian los pronombres inclusivos, qué son, su importancia y cómo utilizarlos correctamente. También, la forma correcta de utilizar formas neutras del lenguaje para referirse a grupos diversos (lenguaje no binario).

➤ **Módulo 4: Comunicación inclusiva en el ámbito laboral.**

En este módulo se explica el lenguaje apropiado para la redacción de documentos corporativos, la comunicación verbal y no verbal, estrategias para tener una comunicación respetuosa e inclusiva en reuniones, presentaciones y conversaciones diarias. También se estudia cómo aplicar el lenguaje inclusivo en la atención al cliente y en las relaciones con proveedores.

La duración estimada de este curso es de 16 horas aproximadamente y puede ser ofrecido en las modalidades presencial y virtual.

Con el fin de seguir fortaleciendo la comunicación inclusiva en la organización, se propone ofrecer cursos que complementen este “Curso de lenguaje y comunicación inclusiva” como lo son el curso de lengua de señas, curso de lenguaje no verbal y comunicación corporal, curso de comunicación intercultural, entre otros.

### ***9.2.3. Canal institucional de YouTube de interacción y relacionamiento a temas de diversidad e inclusión.***

Se propone diseñar un canal en YouTube para la organización, en el cual se aborden todos los temas relacionados a la diversidad e inclusión, con el fin de reiterar el compromiso social que se tiene con respecto a dichos temas.

Este proyecto es dirigido por el comité de Diversidad e Inclusión de la organización en compañía del área de Responsabilidad Social, adicionalmente, durante el desarrollo de este canal, se puede solicitar acompañamiento de otras áreas de la organización si se considera necesario.

Esta iniciativa busca promover los valores de diversidad e inclusión por medio de la formación y participación de los colaboradores de la organización y comunidad en general. Al conectar con una audiencia más amplia se genera un mayor impacto.

Para desarrollar esta iniciativa, se deben tener en cuenta los siguientes puntos:

- **Configuración del canal:** Se debe escoger un nombre claro y representativo para el canal, también, se debe diseñar un logo que lo identifique y realizar una descripción breve pero concisa que refleje los objetivos del canal y lo que la audiencia puede esperar en el contenido.

- **Contenido:** se debe realizar un portafolio con el contenido que se va tratar en el canal. Se recomienda compartir videos educativos, testimonios de colaboradores hablando de cómo la organización fomenta un entorno inclusivo, entrevistas con expertos en el tema de diversidad e inclusión, casos de organizaciones que han sido exitosas en estos temas, entre otros.
- **Frecuencia de publicación:** Con el grupo de trabajo se debe definir con qué frecuencia se considera prudente realizar la publicación de contenido para el canal. Se recomienda manejar un calendario editorial para realizar reuniones y planificar que temas se van a tratar en la siguiente publicación y si es necesaria la participación de un invitado.
- **Promoción del canal:** Por medio de las redes sociales de la organización, correo institucional de los colaboradores y la página web oficial, se puede realizar la promoción del nuevo canal y las publicaciones que se realicen en este.

Este canal informa a los colaboradores de la organización y a la comunidad en general, generando un impacto positivo en torno a la diversidad e inclusión ya que por medio de la comunicación se pueden minimizar las brechas presentes en la sociedad.

### **9.3. Promover ambientes de trabajo incluyentes por medio de capacitación y entrenamiento en todos los niveles de la organización.**

#### ***9.3.1 Curso de diversidad e inclusión***

La diversidad e inclusión es un tema que, a pesar de su importancia actual, todavía es poco conocida y mal comprendida por las organizaciones ya que muchas veces la falta de información, las culturas organizacionales homogéneas, los estereotipos y prejuicios conllevan a la creación de barreras hacia el manejo e implementación de estos temas. Por esta razón, nace la necesidad de

crear un curso liderado por la Universidad Corporativa en compañía del área responsabilidad social y dirigido a todos los colaboradores de la organización.

Este curso está diseñado para ser realizado en 4 jornadas diferentes. Cada jornada tiene una duración aproximada de 3 horas.

➤ **Jornada 1: Introducción a la diversidad e inclusión**

El objetivo principal de esta jornada es exponer los conceptos básicos de la diversidad e inclusión en el entorno laboral explicando las definiciones y conceptos claves, los beneficios, un breve resumen de la historia de la D&I, cómo crear y mantener un entorno de trabajo inclusivo y estrategias para identificar y eliminar barreras de inclusión.

➤ **Jornada 2: Gestión de la diversidad**

En esta jornada, se desarrollan habilidades para lograr gestionar equipos diversos de manera efectiva por medio del liderazgo inclusivo, estudiando métodos para la resolución de conflictos en un entorno diverso y los tipos de sesgos y prejuicios presentes en las áreas de trabajo.

➤ **Jornada 3: Igualdad de oportunidades**

Durante el desarrollo de esta jornada, inicialmente, se exponen los tipos de diversidad presentes en el entorno laboral, cómo se pueden crear entornos inclusivos y garantizar medidas de igualdad de oportunidades y para finalizar se realiza una actividad practica que simule entornos no inclusivos para que, por medio de las habilidades aprendidas durante las jornadas, se expongan qué acciones implementaría para convertirlo en un entorno inclusivo.

➤ **Jornada 4: Creación de una cultura organizacional inclusiva.**

Fomentar una cultura organizacional que valore y promueva la inclusión es muy importante para una institución, por esta razón es necesario estudiar cuales son las características de una cultura inclusiva, qué roles deben ocupar los líderes y qué estrategias se deben aplicar para mantener la inclusión a largo plazo. También es necesario que se estudien habilidades básicas para desarrollar una comunicación inclusiva, qué aspectos de inclusión se deben tener presentes en la toma de decisiones y prácticas de mentoría y apoyo a las comunidades diversas.

Al finalizar el curso, se recomienda realizar una encuesta que evalúe el nivel de conocimiento adquirido en temas de diversidad e inclusión y qué otros temas se consideran necesarios para aplicar en próximos niveles del curso.

### ***9.3.2. Programas de desarrollo profesional***

Los programas para el desarrollo profesional de los colaboradores, están diseñados para contribuir en la adquisición de nuevas habilidades, mejora de capacidades y crecimiento profesional. Adicionalmente, debido a los constantes cambios presentes en la sociedad, es importante mantenerlos actualizados con las últimas tendencias, tecnologías y practicas del mercado.

Por tal motivo, se propone ofrecer a todos los colaboradores de la institución los siguientes programas y actividades de desarrollo profesional liderados por la Universidad Corporativa:

#### **➤ Desarrollo de habilidades blandas**

Un programa de desarrollo de habilidades blandas se centra en mejorar las competencias interpersonales, emocionales y comunicativas de los colaboradores. En este programa se deben estudiar técnicas de comunicación verbal y no verbal, dinámicas de grupo, toma de decisiones bajo presión, inteligencia emocional, resolución de conflictos y adaptabilidad.

➤ **Desarrollo de carreras y planificación**

Este programa está diseñado para ayudar a los colaboradores a trazar un camino claro en su crecimiento profesional dentro y fuera de la organización. Este programa no solo beneficia a los colaboradores, sino que también ayuda a la organización a desarrollar y retener talentos. Durante el desarrollo del programa, se debe realizar una autoevaluación y definición de metas para identificar los aspectos en los que se debe trabajar, luego se realiza una planificación de la carrera por medio de la creación de un plan de desarrollo profesional alineado a los objetivos personales y finalmente se fortalecen las habilidades técnicas y blandas necesarias para el avance del plan.

➤ **Capacitación de innovación y creatividad.**

Un programa de este tipo tiene como objetivo empoderar a los colaboradores a pensar de manera disruptiva, generar ideas originales y aplicar soluciones creativas a problemas complejos, esto genera innovación en la organización y mantiene la competitividad. En este programa se analizan diferentes técnicas de generación de ideas como mapas mentales, brainstorming y asociación y combinación de ideas. También, se estudia la innovación en la resolución de problemas, la innovación colaborativa y la planificación y gestión de proyectos innovadores.

➤ ***Actividades de networking y desarrollo de relaciones.***

Estas actividades son fundamentales para construir conexiones profesionales, compartir conocimientos y abrir nuevas oportunidades de colaboración fortaleciendo las redes internas de la organización y expandiendo su influencia. Este programa se desarrolla por medio de eventos y capacitaciones como los eventos de networking internos en donde los colaboradores de diferentes departamentos pueden interactuar y compartir experiencias. También, la elaboración de talleres de habilidades relacionales ayuda a aprender sobre la comunicación, mejorar la capacidad de escuchar

y entrenamiento en la gestión de emociones y eventos externos de networking en donde se expande la red profesional por medio de asistencias a conferencias de colegas del medio.

Este programa puede modificarse según las necesidades específicas que se presenten en la institución y puede ser implementado de manera interna y externa.

### ***9.3.3. Intervenciones de equipo de trabajo***

Los colaboradores en una organización son la principal fuente de información que se puede tener para crear un ambiente laboral equitativo, cohesionado y libre de discriminación. Por esta razón, es importante realizar intervenciones en los equipos de trabajo para conocer sus experiencias, expectativas y compartan algunas ideas que puedan ser aplicadas en relación a la diversidad e inclusión.

Las sesiones de intervención de equipo, deben ser lideradas por el representante del comité de diversidad del área cada tres meses. Para el desarrollo de estas sesiones, se sugiere que se realicen en una mesa redonda donde todos los colaboradores se sientan escuchados. Con respecto a las temáticas a tratar, pueden variar según el área al que pertenezcan los colaboradores, sin embargo, se recomiendan tratar los siguientes puntos a nivel general:

- Sensibilización sobre la importancia de la diversidad e inclusión y ejemplos de discriminación y prejuicios en el área de trabajo.
- Identificación de fortalezas y oportunidades de mejora en el área con respecto a la Diversidad e Inclusión desde el punto de vista de los colaboradores. Se recomienda realizar un debate para llevar a cabo este punto.
- Por medio de una lluvia de ideas en grupo, elaborar un pequeño plan de acción para el área que fortalezca las oportunidades de mejora identificadas y cree un lugar de trabajo inclusivo.

- También, es importante realizar sesiones en donde se enseñe al grupo de trabajo a comunicarse de manera inclusiva, respetando las diferencias de género y cualquier otro tipo de diversidad presente.
- Equipar a los grupos de trabajo con habilidades para la resolución y mediación de conflictos relacionados a la diversidad y reforzar el conducto regular que se debe llevar a cabo en estos casos.

Nota: Si un colaborador tiene una propuesta de un proyecto que considera que puede impactar positivamente en la promoción de la diversidad en la organización, debe presentarlo en las intervenciones de equipo para que el representante lo exponga en el comité de Diversidad e Inclusión y si logra ser aprobado se expone en el Café con la Dirección para tomar una decisión final.

Este ejercicio se puede catalogar como una actividad de retroalimentación que ayuda a identificar e implementar iniciativas que fomenten un entorno laboral inclusivo que impulse el máximo potencial profesional de cada colaborador.

#### ***9.3.4. Café con la dirección***

Esta iniciativa busca gestionar espacios de comunicación y escucha activa sobre temas de diversidad e inclusión para construir y fortalecer las relaciones de los colaboradores con la alta dirección. Estas reuniones son lideradas por el comité de diversidad e inclusión en compañía del área de Responsabilidad Social y se deben realizar semestralmente.

Para realizar las sesiones de “Café con la dirección” se recomienda que sean de forma virtual para facilitar la asistencia tanto del cuerpo directivo de la organización como del comité. Estas reuniones deben ser agendadas como mínimo con un mes de anterioridad por medio de una invitación formal al correo institucional en donde se indique el objetivo principal de la sesión.

Durante la primera sesión se debe socializar a las directivas en que consiste el programa “Café con la dirección”, cada cuanto se va a realizar, que temas se van a tratar y lo más importante, darles a conocer nociones básicas de Diversidad e Inclusión y su importancia en la institución.

En estas reuniones, inicialmente se recomienda tratar los siguientes temas:

- Diagnóstico de diversidad e inclusión en la organización.
- Identificación de fortalezas y oportunidades de mejora.
- Propuesta, análisis y aprobación de iniciativas propuestas para promover la diversidad en la organización.
- Seguimiento de los programas, iniciativas y políticas de Diversidad e Inclusión.

Realizar estas reuniones muestra el compromiso que tiene la alta dirección hacia la diversidad e inclusión en la organización fortaleciendo el sentido de pertenencia.

#### **9.4. Balance entre la vida laboral, familiar y personal de los colaboradores.**

##### ***9.4.1. Programas de balance profesional, personal y familiar.***

Desde el área de talento humano, en apoyo con las demás áreas de la organización, se deben promover iniciativas que incentiven el equilibrio entre la vida profesional, personal y familiar de todos los colaboradores.

- **Programas de bienestar:**

Desarrollar la iniciativa “Cuerpo y Mente Sana”, la cual consiste en promover el bienestar físico y mental a través de servicios de apoyo psicológico, talleres de manejo del estrés, actividades deportivas y recreativas, charlas de alimentación y seminarios de cómo mantener un estilo de vida saludable relacionando la mente y el cuerpo.

- **Apoyo a la parentalidad**

Según el Instituto Colombiano del Bienestar Familiar (ICBF), la parentalidad es una relación interpersonal entre padres, madres, hijos, hijas o personas cuidadoras con niños, niñas y adolescentes. Las instituciones deben promover la parentalidad positiva que busca el pleno desarrollo de las partes involucradas haciendo énfasis en la creación de vínculos y habilidades de empatía y respeto. Debido a esto, se desarrolla la iniciativa “Creciendo Juntos”, la cual consiste en apoyar el desarrollo de las familias con propuestas como: otorgar licencias de paternidad extendidas con el fin de que tengan la misma participación que las madres en la crianza de sus bebés recién nacidos, proporcionar licencias específicas para el cuidado de familiares enfermos o dependientes, facilitar la reincorporación de los colaboradores con jornadas flexibles luego de una licencia prolongada y ofrecer sesiones educativas sobre temas de crianza.

➤ **Construcción personal y profesional**

Con el fin de promover el desarrollo profesional y personal, se plantea el programa “Construye tu Futuro”, el cual consiste en ofrecer herramientas que contribuyan a la construcción personal y profesional por medio de recursos como: capacitaciones que enseñen a sobrellevar las responsabilidades personales y laborales, facilitar la participación en cursos de idiomas que aporten al desarrollo personal, actividades artísticas y programas de voluntariado que puedan realizarse dentro o fuera del horario laboral.

➤ **Cultura empresarial equilibrada**

La iniciativa denominada “Cultura en Equilibrio” tiene como objetivo ofrecer un equilibrio saludable en la vida laboral de los colaboradores, por medio de acciones como la implementación de normas que limiten el contacto laboral fuera de horas de trabajo, permitir el ajuste de horarios para atender actividades personales importantes, ofrecer capacitaciones de gestión del tiempo para que los colaboradores aprendan a organizar mejor sus tareas laborales, crear áreas de descanso

dentro de la empresa y promover la realización de pausas activas regulares para reducir el estrés laboral y mejorar la concentración.

Es importante incentivar a los colaboradores a participar en programas que contribuyan a su desarrollo profesional, personal y familiar para mejorar su bienestar e incrementar su productividad. Una institución que valora y respeta la vida personal de sus colaboradores es una institución que crea un ambiente laboral positivo con un desempeño sostenido.

#### ***9.4.2. Programa de vacaciones recreativas.***

Con el fin de promover el equilibrio entre la vida laboral y familiar, se plantea esta iniciativa que brinda apoyo a los colaboradores durante el receso escolar y fortalece el sentido de comunidad en la organización. Este programa es liderado por la Universidad Corporativa y dirigido a todos los colaboradores de la institución.

El objetivo principal de este programa es brindar un espacio recreativo y educativo a los hijos de los colaboradores durante las vacaciones escolares y aliviar la carga familiar mientras los padres trabajan.

Este programa está estructurado para durar de 1 a 2 semanas de lunes a viernes en un horario de 8 am a 4 pm. El espacio físico para realizar estas vacaciones se recomienda que sea un espacio abierto, en una sede recreativa en donde se puedan realizar actividades y que sea cercano al lugar de trabajo de los colaboradores.

Las actividades a realizar en estas Vacaciones Recreativas pueden dividirse en:

- Actividades recreativas y deportivas
- Actividades culturales y artísticas
- Actividades educativas
- Actividades de integración

Se debe establecer un periodo para que los colaboradores puedan realizar la inscripción de sus hijos ya que se establecerá un número determinado de cupos. Los niños que participen en estas actividades deben estar en la edad de 5 a 12 años.

#### ***9.4.3. Actividades recreativas post-laborales***

El programa de actividades recreativas post-laborales es una iniciativa para mejorar el bienestar y compañerismo de los colaboradores fuera del horario de trabajo. Estas actividades ayudan a reducir el estrés, fomentan la socialización de colaboradores de distintos departamentos y promueven un equilibrio entre la vida laboral y personal.

Este programa es liderado por la Universidad Corporativa y está dirigido a todos los colaboradores de la organización.

El programa se realiza 3 veces por semana al finalizar la jornada laboral, es decir, 5:30 pm, durante mes y medio. Luego de terminar el mes y medio del programa, se abren nuevas inscripciones para iniciar un nuevo ciclo de programa.

Se ofrecen variedad de actividades como deportivas (fútbol, baloncesto, voleibol, yoga, pilates, etc.), culturales (talleres de pintura, manualidades, club de lectura, cine foro, clases de música, etc.), de desarrollo personal (charlas de crecimiento personal, talleres de cocina saludable, meditación, etc.) y actividades sociales y de integración (noche de juegos de mesa, eventos temáticos, salidas grupales, etc.).

Este programa se lleva a cabo en las instalaciones internas de la organización y solo si es necesario se realizan convenios externos como gimnasios, centros culturales o clubes deportivos.

#### ***9.4.4. Directorio de servicios.***

Un directorio de Servicios exclusivo para los colaboradores de la organización, es una herramienta que reúne diferentes recursos y beneficios que facilitan el equilibrio entre vida laboral,

personal y familiar. Estos servicios pueden ser ofrecidos por la misma institución o a través de convenios con terceros para que los empleados puedan contratar estos servicios a precios más accesibles, ahorrando tiempo en tareas personales.

Esta estrategia está planteada para desarrollarse en 2 etapas:

➤ **Etapa I: Estructuración**

En esta etapa se debe hacer un análisis de que servicios solicitan en mayor proporción los colaboradores para luego identificar si estos servicios los puede cubrir la misma institución o si se requiere de convenios con terceros. Los posibles servicios que se pueden manejar en este directorio son:

- Atención medica
- Sesiones de psicología
- Actividades físicas como gimnasio, clases de pilates, sesiones de meditación, etc.
- Guardería o cuidado infantil.
- Cuidadores de mascotas.
- Tutorías escolares.
- Asesoría legal.
- Asesoría financiera.
- Servicio de lavandería.
- Apoyo de servicios generales.
- Alimentación.

Se recomienda que este directorio este diseñado en un documento digital que se encuentre en la intranet para facilitar el acceso de parte de los colaboradores a la información.

➤ **Etapa II: Ejecución**

En esta etapa el directorio debe estar debidamente diseñado y con los convenios activos para que sea difundido y se realice una campaña de lanzamiento dentro de la organización y todos los colaboradores conozcan de esta herramienta.

Es fundamental que el directorio se actualice constantemente con nuevos servicios y beneficios para que se mantenga vigente. El área de gestión humana es la encargada de llevar a cabo esta iniciativa que facilita el acceso de los colaboradores a recursos necesarios en la vida cotidiana.

**9.5. Acceso equitativo y sin barreras a los servicios de la FCV.**

**9.5.1. Encuestas Post-Servicio: Diversidad e Inclusión.**

Con el objetivo de evaluar los servicios brindados a los usuarios, se recomienda aplicar la siguiente encuesta, la cual está diseñada para identificar oportunidades de mejora en cuanto a temas de diversidad e inclusión en atención al cliente.

1. Edad: \_\_\_\_\_
2. ¿Cómo se identifica en términos de género?
  - a) Hombre
  - b) Mujer
  - c) No binario
  - d) Prefiero no decirlo
  - e) Otro: \_\_\_\_\_
3. ¿Cómo se identifica en términos de raza/etnia?
  - a) Blanco

- b) Negro o afrodescendiente
  - c) Latino o hispano
  - d) Asiático
  - e) Indígena
  - f) Otro: \_\_\_\_\_
4. ¿Tiene alguna discapacidad?
- a) Si
  - b) No
  - c) Prefiero no decirlo
5. ¿Se sintió tratado con respeto y dignidad durante su visita?
- a) Si, siempre
  - b) Si, la mayor parte del tiempo
  - c) No, en algunos casos
  - d) No, en absoluto
6. En caso de que su idioma sea diferente al español, ¿recibió la ayuda necesaria para superar las barreras lingüísticas?
- a) Si, completamente
  - b) Si, parcialmente
  - c) No, no recibí ayuda
  - d) No aplicable
7. ¿Experimentó alguna barrera en el acceso a los servicios debido a su identidad cultural, género, orientación sexual o cualquier otra característica personal?
- a) Si

- b) No
  - c) Prefiero no decirlo
8. ¿El personal mostró comprensión y empatía hacia sus necesidades y circunstancias personales?
- a) Si, completamente
  - b) Si, en parte
  - c) No, no mostraron comprensión
9. ¿Hay algún aspecto que considere que se podría mejorar para ofrecer una atención más inclusiva y respetuosa?
- 
10. ¿Tiene algún comentario adicional sobre su experiencia en términos relacionados a la diversidad e inclusión?
- 

Al terminar la prestación de un servicio en la institución, ésta encuesta debe ser aplicada a los usuarios de manera virtual por parte del personal de Experiencia al Paciente.

### ***9.5.2. Aplicar a la certificación del Sello de No Discriminación***

Con el fin de fomentar buenas prácticas y promover la igualdad y la inclusión en la organización, se propone aplicar a la certificación nacional del Sello de No Discriminación. Este sello es otorgado por ICONTEC en compañía del Ministerio del Interior a cualquier tipo de organización, ya sean públicas, privadas, gubernamentales o no gubernamentales. El Ministerio del Interior (2021) afirma que:

El sello de No Discriminación es de naturaleza voluntaria e identifica una organización que previene y elimina cualquier tipo y forma de discriminación, ya sea por razones de etnia, color, origen nacional, familiar o social, lengua, religión, idioma, opinión política y filosófica, incluida la afiliación a un partido o movimiento político, posición económica, edad, orientación sexual, identidad de género, estado civil, estado de salud, discapacidad, aspecto físico o cualquier otra condición o situación social, de manera directa e indirecta (p.05).

La institución que desee solicitar esta certificación debe tener como mínimo políticas institucionales que promuevan la igualdad, medidas específicas para prevenir cualquier forma de discriminación en la organización y un sistema de monitoreo y evaluación de estas.

El proceso para el otorgamiento del Sello es liderado por el área de Responsabilidad Social, el cual consiste en:

1. Realizar la solicitud de la certificación ante cualquier organismo autorizado por parte del Ministerio del Interior, en el formulario que defina cada organismo de certificación. En la página web del Ministerio se pueden consultar los organismos de certificación autorizados.
2. El organismo de certificación revisa la información presentada por la institución y si considera que es factible programa la auditoria e informa los requisitos a evaluar, las fechas y las horas.
3. Si durante la auditoria de certificación se identifican no conformidades la institución debe tratarlas a través de la implementación eficaz de un plan de acción.
4. El organismo verifica que las no conformidades sean superadas y revisa el informe final de la auditoria para tomar la decisión sobre la certificación.

5. Si el sello es otorgado, a través de un documento se informan las condiciones de uso y las obligaciones adquiridas del solicitante.

El sello tiene una vigencia de 3 años a partir de la fecha del otorgamiento de la certificación, en los cuales se debe realizar una auditoría por año con el fin de verificar si se mantienen las condiciones que dieron lugar al otorgamiento. Luego de los 3 de vigencia la certificación puede ser renovada por medio de una auditoria similar a la inicial.

La institución que obtenga el certificado del Sello de No Discriminación se consolida como un líder promotor de la igualdad y la inclusión, adicionalmente aumenta la capacidad de atraer talento diverso y refuerza el compromiso con los derechos humanos.

### **11. Sistema de indicadores de gestión**

El siguiente sistema de indicadores se plantea con el fin de realizar el seguimiento al plan de acción anteriormente planteado. Este sistema está conformado por nueve indicadores, los cuales se encuentran planteados con su respectiva definición, objetivo y formula. Adicionalmente, en la última columna se especifica a que acciones va dirigido el indicador ya que un mismo indicador puede ser aplicado a varias acciones.

**Tabla 6***Sistema de indicadores*

<b>INDICADOR</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>FORMULA</b>	<b>ACCIÓN</b>
<b>Proporción de currículums anónimos que pasan a la siguiente etapa</b>	Aumentar la proporción de candidatos que pasan a la siguiente fase sin que sus datos influyan	Mide el porcentaje de currículums anónimos que avanzan a las entrevistas evaluando si el anonimato redice sesgos.	$\frac{\# \text{ de currículums anonimados que avanzan}}{\# \text{ total de currículums recibidos}}$	Procesos de reclutamiento y selección anónimos
<b>Número de aplicaciones recibidas por vacantes</b>	Aumentar el número de postulaciones por cada vacante, lo que indica un buen alcance en el anuncio	Mide la cantidad total de postulaciones recibidas en respuesta a un anuncio público	$\frac{\# \text{ total de aplicaciones recibidas}}{\# \text{ vacantes anunciadas}}$	Anuncio público de vacantes
<b>Porcentaje de mujeres en posición de liderazgo</b>	Alcanzar la cuota de representación femenina en liderazgo del 30%	Mide el porcentaje de mujeres que ocupan puestos de liderazgo o alta dirección	$\frac{\# \text{ de mujeres en puestos de liderazgo}}{\# \text{ de puestos de liderazgo}}$	Implementación de cuotas de género y demografía organizacional
<b>Proporción de género en la fuerza laboral</b>	Evaluar la representación de diferentes géneros en la organización	Mide la proporción de hombres, mujeres y comunidad LGTBQI+	$\frac{\# \text{ de colaboradores del género}}{\# \text{ total de colaboradores}}$	

<b>Estructura por edad</b>	Comprender la proporción de población en diferentes etapas de vida	Mide la distribución de la población por generaciones X, Y, Z	$\frac{\# \text{ de colaboradores de generación}}{\# \text{ total de colaboradores}}$	Demografía organizacional
<b>Tasa de inscripción</b>	Aumentar la inscripción para maximizar el impacto del programa	Mide el porcentaje de personas que se inscriben al programa en relación al número total de posibles inscritos	$\frac{\# \text{ de inscritos}}{\# \text{ total de posibles inscritos}}$	Curso de lenguaje y comunicación inclusiva, programas de desarrollo profesional, programa de vacaciones recreativas
<b>Retención de participantes</b>	Fomentar la lealtad y el interés continuo del programa	Mide el porcentaje de participantes que regresan a futuras programaciones	$\frac{\# \text{ de participantes que regresan}}{\# \text{ total de participantes}}$	programas de balance profesional, personal y familiar y actividades recreativas post laborales.
<b>Tasa de participación</b>	Maximizar la participación para asegurar que la mayor cantidad de la población se beneficie del curso	Mide el porcentaje de participantes que completan el curso	$\frac{\# \text{ de participantes que completan el curso}}{\# \text{ total de la población objetivo}}$	Comité de diversidad, intervenciones de
<b>Tasa de participación</b>	Asegurar una alta participación en el comité	Mide el porcentaje de miembros del comité	$\frac{\# \text{ de miembros que asistieron a la reunión}}{\# \text{ total de miembros del comité}}$	

---

<b>en reuniones de comité</b>	para garantizar su cumplimiento	que asisten a las reuniones	equipo de trabajo y café con la dirección
-----------------------------------	------------------------------------	--------------------------------	---

---

## 12. Conclusiones

Durante todo el desarrollo de este proyecto, se pudo identificar que la Fundación Cardiovascular de Colombia es una institución que se encuentra a la vanguardia e incluye en su desarrollo diario procesos innovadores que la posicionan a nivel nacional como una importante entidad prestadora de servicios de salud. En el diagnóstico, se logró identificar la necesidad de incluir la diversidad e inclusión en el ADN de la organización para seguir consolidándola como una entidad socialmente sostenible, por esta razón, se toma la decisión de realizar todo un proyecto en el que se diseñe una política con su respectivo plan de acción e indicadores de seguimiento.

Al ser la diversidad y la inclusión un tema tan extenso en una organización, fue necesario evaluar en el diagnóstico cuáles serían los aspectos en los que se iban a empezar a trabajar, identificando de esta manera los principios fundamentales de la política, los cuales se basan en fomentar una cultura organizacional inclusiva ofreciendo igualdad de oportunidades, acceso equitativo a los servicios de la institución y trabajando en una comunicación libre de barreras discriminatorias.

Los principios fundamentales planteados en la política se encuentran correlacionados con las actividades expuestas en el plan de acción. Esto quiere decir que al medir el cumplimiento de las actividades propuestas en el plan de acción se puede identificar el nivel de cumplimiento que se le está dando a la política. Por esta razón, los indicadores de cumplimiento están enfocados directamente al plan de acción.

Finalmente, se puede concluir que los objetivos planteados al inicio del proyecto fueron cumplidos en su totalidad, sin embargo, el camino de la diversidad y la inclusión es un camino

extenso en el cual todos los días se aprende algo nuevo. Como organización es necesario estar en constante actualización y capacitación para que las acciones que implementen tengan el impacto deseado. La consolidación de la política institucional de diversidad e inclusión es solo el primer paso para adentrarse en este nuevo vector clave de competitividad en el que, a diario, organizaciones de todo el mundo se suman a esta transformación social.

### **13. Recomendaciones**

Se recomienda a la Fundación Cardiovascular de Colombia garantizar una formación continua a los colaboradores con el fin de mantenerse a la vanguardia en diversidad e inclusión, ya que es un tema que requiere de constante actualización. Adicionalmente, se debe estructurar una campaña interactiva dirigida a toda la organización para socializar de manera clara y eficaz la nueva política de diversidad e inclusión.

También, realizar una retroalimentación del plan de acción con las áreas involucradas en su desarrollo. De esta forma, se asegura que el plan de acción sea aplicado en la organización y por consecuente se genere el cumplimiento de la política.

Finalmente, se recomienda hacer seguimiento a los indicadores de gestión para evaluar si las acciones implementadas están generando un impacto positivo en la organización o si necesario replantearlas.

### Referencias Bibliográficas

- Bancolombia crea comunidad de proveedores que trabajan por la diversidad, la equidad y la inclusión. (2022). Bancolombia. <https://www.bancolombia.com/acerca-de/sala-prensa/noticias/inclusion-educacion-financiera/mejores-practicas-de-diversidad-e-inclusion-laboral>
- Cámaras de Comercio por la Responsabilidad Social Empresarial en las PyMES Colombianas. (s/f). Org.bo. Recuperado el 24 de julio de 2023, de <https://www.cepb.org.bo/urser/wp-content/uploads/2014/12/E31.pdf>
- Colombia, P. G. [@pactoglobalcolombia9492]. (2023, marzo 15). Sesión CoP: Estándares Laborales. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=bPVeFNW0kAU>
- Colombia, P. G. [@pactoglobalcolombia9492]. (2023a, febrero 9). Primer Encuentro Mesa de Inclusión y Diversidad. Youtube. [https://www.youtube.com/watch?v=Xoxz\\_ni-o6k](https://www.youtube.com/watch?v=Xoxz_ni-o6k)
- El Caribe, C. E. P. A. L. y. (2015, noviembre 19). Globalización y desarrollo. Cepal.org. <https://www.cepal.org/es/comunicados/globalizacion-desarrollo>
- Fundación Cardiovascular de Colombia. (s/f). FCV. Recuperado el 24 de julio de 2023, de <https://www.fcv.org/co/>
- Herramienta Empresarial de Género WEP De los Principios a la Práctica. (s/f). Weps.org. Recuperado el 24 de julio de 2023, de <https://www.weeps.org/sites/default/files/2020-04/WEPs%20Tool%20Questionnaire%20Spanish.pdf>
- IISP. (s/f). IISP. Recuperado el 24 de julio de 2023, de <https://www.iisp.com.co/>
- Informe de Sostenibilidad 2022. (2023b). Fundacionsantafedebogota.org. [https://fundacionsantafedebogota.org/sites/institucional/files/2023-04/informe\\_de\\_gestion\\_sostenible\\_2022\\_-\\_0.pdf](https://fundacionsantafedebogota.org/sites/institucional/files/2023-04/informe_de_gestion_sostenible_2022_-_0.pdf)

ISO 30415 – Gestión de la diversidad y la inclusión. (s/f). DNV. Recuperado el 24 de julio de 2023, de <https://www.dnv.es/services/iso-30415-gestion-de-la-diversidad-y-la-inclusion--227567>

ISO 30415:2021. (2021). ISO. <https://www.iso.org/standard/71164.html>

Pacto Global Red Colombia - Pacto Global Red Colombia. (s/f). [Pactoglobal-colombia.org](https://www.pactoglobal-colombia.org). Recuperado el 24 de julio de 2023, de <https://www.pactoglobal-colombia.org/pacto-global-colombia/pacto-global-red-colombia.html>

Prevención y eliminación de cualquier tipo y forma de discriminación. requisitos y directrices. (2022). Icontec.org. <https://tienda.icontec.org/gp-ntc-prevencion-y-eliminacion-de-cualquier-tipo-y-forma-de-discriminacion-requisitos-y-directrices-ntc6626-2022.html>

Programa de Diversidad e Inclusión. (2023). Com.co. <https://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/Home/es/ResponsabilidadEtiqueta/Entorno/programa-de-diversidad-e-inclusion>

Sánchez, S. (2023, mayo 24). ISO 30415:2021: La Clave para una Gestión del Talento Efectiva. [Ingertec.com](https://ingertec.com); INGERTEC. <https://ingertec.com/iso-30415-2021-la-clave-para-una-gestion-del-talento-efectiva/>

United Nations. (s/f). El Pacto Mundial de la ONU: La Búsqueda de Soluciones para Retos Globales | Naciones Unidas. Recuperado el 24 de julio de 2023, de <https://www.un.org/es/cr%C3%B3nica-onu/el-pacto-mundial-de-la-onu-lab%C3%BAAsqueda-de-soluciones-para-retos-globales>