



Organización  
Internacional  
del Trabajo



# ▶ Transformar las empresas mediante la diversidad y la inclusión

Resumen ejecutivo



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

### **Nuevas perspectivas sobre D&I**

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

Muchas empresas carecen de diversidad entre los distintos niveles jerárquicos de la organización, por lo que buscamos activamente una mezcla variada de encuestados en cada nivel jerárquico. En general, los encuestados incluyen hombres (57 por ciento), mujeres (43 por ciento), personas que se identifican como lesbianas, gays, bisexuales, transexuales, queer/cuestionadoras, intersexuales u otras (LGBTQI+) (17 por ciento), personas que pertenecen a grupos étnicos/raciales/religiosos minoritarios (26 por

ciento), personas con discapacidad (9 por ciento) y personas que viven con VIH (3 por ciento). El 20 por ciento de los encuestados tiene más de 45 años; el 30 por ciento, entre 35 y 44 años, y el 50 por ciento, entre 18 y 34 años. Más de la mitad de los encuestados (58 por ciento) trabajan en pequeñas y medianas empresas (PYME) y el 73 por ciento lo hacen en empresas nacionales.

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

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

Las nuevas perspectivas brindan la oportunidad de reflexionar, aprender y forjar nuevos caminos. En contraste con algunas de las investigaciones ya existentes, este estudio muestra que el nivel de un empleado en la jerarquía de la empresa es un factor diferenciador mayor en la experiencia de la inclusión en el trabajo que la trayectoria o las características personales de los empleados. La inclusión plena y sus beneficios para la empresa, como el aumento de la productividad, el compromiso, la innovación y el bienestar, se dan predominantemente en los empleados de mayor nivel. Aunque la población de nuestra encuesta incluyó una proporción más o menos equilibrada de personas de diversos orígenes en los niveles de personal, gerencial y de alta dirección, la mayoría de los lugares de trabajo a nivel mundial siguen teniendo el reto de desarrollar la diversidad en los niveles medios y altos. Si la inclusión sigue siendo un privilegio que solo experimentan los niveles superiores, las empresas corren el riesgo de

perder los considerables beneficios que podrían obtener si esta fuera experimentada por la fuerza de trabajo en todos los niveles, independientemente de sus características personales.

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

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

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

Este estudio presenta un marco para medir la inclusión en el trabajo en tres niveles. En primer lugar, comprobamos el grado en que los empleados dicen sentirse incluidos en el trabajo. En segundo lugar, tomamos en cuenta tres factores identificados en la literatura más general que contribuyen tanto al sentido de pertenencia como a la individuación que crean la inclusión, es decir, el grado en que los empleados se sienten: (1) respetados por ser quienes son y por las habilidades y experiencia que aportan, y tienen un sentimiento de pertenencia en el trabajo; (2) apoyados para lograr el buen desempeño de sus funciones; y (3) retribuidos y que pueden desarrollarse en el trabajo, todo ello en un entorno que apoya la igualdad de oportunidades y de trato. En tercer

lugar, examinamos en qué medida los empleados experimentan los beneficios positivos de la inclusión a los que se hace referencia en la literatura más amplia como una contribución potencialmente importante para el desempeño general de la empresa. Estos beneficios incluyen una mayor sensación de bienestar, aspiraciones de desarrollo profesional, y mayores niveles de productividad, desempeño, compromiso, colaboración y oportunidades para contribuir a mejorar las formas de hacer las cosas en el lugar donde trabajan.

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

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

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

La experiencia de los factores que apoyan las necesidades individuales, aunque sigue siendo alta, es menos fuerte. Alrededor de dos tercios de los encuestados afirman sentirse retribuidos de manera justa por su trabajo y que se los apoya para avanzar en su desarrollo profesional, o que las decisiones sobre los ascensos se toman de una manera justa y transparente. Además, una cuarta parte de los encuestados se muestra ambivalente o en desacuerdo con el hecho de sentirse valorado por ser auténtico en el lugar de trabajo, sin tener que adaptarse excesivamente para poder encajar.

Los encuestados informan de un menor nivel de satisfacción de las necesidades individuales, lo que podría explicar por qué declaran tener

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

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

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

Evidencia más general muestra que las mujeres, las personas con discapacidad y las personas de grupos étnicos/raciales/religiosos minoritarios tienen más probabilidades de encontrarse agrupadas y a menudo estancadas en los niveles de personal más bajos de las empresas. Esto tiene importantes implicaciones para el desempeño de las empresas, que pueden estar perdiendo los beneficios de la D&I, incluidos mayores niveles de

compromiso, involucramiento, colaboración, innovación y productividad, que se obtienen de los empleados independientemente de sus características personales a nivel de personal y de gerencia.

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

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

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

En primer lugar, cuando los encuestados informan que **la D&I es una prioridad, forma parte de la estrategia y la cultura** de su lugar de trabajo, y se encuentra arraigada en los valores y los comportamientos, así como en las políticas y los procesos, los encuestados de todo el mundo tienen un 21 por ciento más de probabilidades de declarar que se los alienta y apoya en su desarrollo profesional, y un 15 por ciento más de

probabilidades de dar su opinión sobre nuevas o mejores formas de hacer las cosas.

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

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

Por último, los niveles más elevados de inclusión y los beneficios de la inclusión para los empleados y sus empleadores solo se materializan plenamente cuando **las medidas son aplicadas a lo largo de todo el ciclo de vida de los empleados, desde la contratación hasta el desarrollo y la retención, y cuando además están dirigidas a crear un fuerte sentido de pertenencia y a permitir que todos sean auténticos en el trabajo, y que sus necesidades individuales sean reconocidas, comprendidas, atendidas y, siempre que sea posible, satisfechas**. Por ejemplo, cuando ya se cuenta con objetivos y acciones para la contratación y el desarrollo de personas de orígenes minorizados, los encuestados tienen un 8 por ciento más de probabilidades de estar de acuerdo en que las oportunidades y las decisiones sobre los ascensos se toman de manera justa y transparente, y un 7 por ciento más de probabilidades de sentirse alentados y apoyados en su desarrollo profesional. Cuando existe una política de D&I, los encuestados tienen un 9 por ciento más de probabilidades de estar de acuerdo en que por lo general son tratados con respeto y un

18 por ciento más de probabilidades de sentirse apoyados para trabajar de manera flexible.

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

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

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

**Es necesario emprender más acciones para generar una mayor sensibilización sobre los cuatro principios relacionados con la creación de un cambio transformador en materia de D&I dentro de las empresas, y sobre los beneficios potenciales de la D&I para los empleadores y**

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

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

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

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

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

que impulsa las acciones en materia de D&I en su lugar de trabajo.

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

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

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

**Oficina Internacional del Trabajo**

4 route des Morillons  
CH-1211 Ginebra 22, Suiza

Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP)

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

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

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