

El papel de los líderes como agentes de inclusión: antecedentes históricos y tendencias de la  
diversidad en las organizaciones colombianas

Catalina Cardona Arboleda

Leydy Saydy Posada Castrillón

María Fernanda Barreto Builes

Michelle Vanessa Orozco Arias

Tutor:

Mg. John Jairo García Peña.

Universidad de Antioquia

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Departamento de Psicología

Especialización Psicología Organizacional

Medellín, Antioquia

2017

El papel de los líderes como agentes de inclusión: antecedentes históricos y tendencias de la  
diversidad en las organizaciones colombianas

Catalina Cardona Arboleda

Leydy Saydy Posada Castrillón

María Fernanda Barreto Builes

Michelle Vanessa Orozco Arias

Requisito para optar al título de especialista en Psicología Organizacional

Tutor:

John Jairo García Peña

Magister en Desarrollo

Universidad de Antioquia

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Departamento de Psicología

Especialización Psicología Organizacional

Medellín, Antioquia

2017

## Tabla de contenido

Resumen.....	5
1. Introducción.....	7
Planteamiento del Problema.....	7
Pregunta problematizadora.....	12
Justificación.....	12
Objetivos.....	14
General.....	14
Específicos.....	14
2. Antecedentes.....	15
Internacionales.....	15
Nacionales.....	19
3. Marco legal.....	22
4. Metodología.....	26
5. Referente Conceptual.....	30
Enfoque.....	30
Categorías Teóricas.....	32
Cultura organizacional.....	32
Diversidad.....	36
Inclusión.....	41
Liderazgo.....	46
Tendencias de Gestión humana.....	51
6. Análisis Teórico.....	60
Antecedentes históricos de la diversidad y la inclusión en la cultura organizacional.....	61
Competencias de liderazgo para facilitar la diversidad y la inclusión en la cultura organizacional.....	65
Lineamientos metodológicos para fortalecer la inclusión dentro de la cultura organizacional.....	71
Etapa de sensibilización.....	75

Etapa de formación.....	76
Etapa de diagnóstico.....	78
Etapa de implementación.....	79
Conclusiones y recomendaciones.....	81
Referencias.....	83
Anexo 1: Normatividad sobre el tema.....	92

## **Resumen**

Este estudio monográfico tuvo como objetivo definir el papel de los líderes como agentes de inclusión para que se reconozca en la cultura organizacional colombiana la diversidad; posibilitando la inserción de los trabajadores con acciones que reconozcan sus necesidades intrínsecas.

Movilizar a los líderes en función de la inclusión es el principal reto para las organizaciones, por tanto, este trabajo propone un enfoque metodológico que pueda ser empleado por las empresas que están apostando a la diversidad e inclusión a través de su visión estratégica, asimismo, validando a los líderes como agentes fundamentales para dichas prácticas.

El enfoque metodológico se sustentó desde los antecedentes históricos de los conceptos de diversidad e inclusión en las organizaciones, la definición de cultura organizacional, una mirada a las nuevas tendencias en gestión humana y un repaso al papel de los líderes en los equipos de trabajo; las cuales, explican a partir de las etapas de sensibilización, formación, diagnóstico e implementación.

El desarrollo de este trabajo partió de la definición y búsqueda de fuentes bibliográficas de las categorías analíticas: cultura organizacional, diversidad, inclusión y liderazgo, y es a partir de esta fundamentación teórica que se da cabida a la correlación e ideas que fueron la base fundamental del análisis monográfico.

El desarrollo de este estudio reconoce que el objetivo de avanzar hacia una cultura que reconozca la diversidad y valore la inclusión, implicará importantes transformaciones en el comportamiento de los líderes como agentes de cambio para la inclusión dentro de la cultura organizacional.

**Palabras clave:** Diversidad, inclusión, cultura organizacional, liderazgo

## **Abstract**

This monographic study had an objective to define the role of the leaders as promoters of the inclusion and diversity in Colombian organizational culture. Enabling the insertion of workers with actions that recognize their intrinsic needs.

The mobilization of leaders based on inclusion is the main challenge for organizations, therefore, this paper proposes a methodological approach that can be used by companies that are betting on diversity and inclusion through their strategic vision, validating leaders as the key element for such practices.

This approach was based on the historical background of the concepts of diversity and inclusion in organizations, the definition of organizational culture, a look at new trends in human management and a review of the role of leaders in work teams; which, explained from the stages of awareness, training, diagnosis and implementation.

The research of this work was based on the definition and search of bibliographic sources of the analytical categories: organizational culture, diversity, inclusion and leadership. It

is from this foundation that the correlation of ideas were the fundamental basis of the monographic analysis.

The result of this study recognizes that the goal of moving towards a culture that recognizes diversity and values inclusion will involve important transformations in the behavior of leaders as promoters of change for inclusion within the organization.

**Key words:** Diversity, inclusion, organizational culture, leadership

## 1. Introducción

Mediante la compilación y el análisis de conceptos, su desarrollo histórico, antecedentes y tendencias, se recopilarán en el siguiente estudio monográfico, acerca de la diversidad y la inclusión en las organizaciones colombianas, el rol que tienen los líderes en la construcción de una cultura organizacional incluyente, así como las competencias de liderazgo que pueden facilitarla o inhibirla. Se trata de un estudio que permita ser la base para la estructuración de futuros planes de desarrollo y formación enfocados en los líderes de las organizaciones como agentes de inclusión.

### **Planteamiento del problema**

Las últimas décadas han traído cambios constantes en la vida cotidiana. Parte de estos cambios han surgido en el marco de la denominada globalización, un aspecto que enmarca la transformación de los ámbitos sociales, económicos y políticos a nivel mundial. Las

organizaciones también han sufrido este trasegar que se traduce en la necesidad de ampliar la mirada del contexto, rompiendo esquemas y paradigmas. Las relaciones, por ejemplo, ya no se basan en la concepción de la compañía; en la actualidad están orientadas a un modelo de apertura al mundo, permitiendo establecer nuevas estrategias para la consolidación de lazos dentro de las organizaciones. De esta forma, la apertura al mundo ha llevado a hacer diferentes distinciones sobre algunos elementos que antes pasaban desapercibidos dentro de las organizaciones, en este contexto se evidencia la percepción de la diversidad, entendida como fusión o mezcla de género, cultura, raza, edad, condición física, entre otros aspectos.

En este sentido, en el contexto de la apertura, las diferencias se amplían; la globalización trae consigo la convergencia de una fuerza laboral cada vez más diversa. Sin embargo, la diversidad en sí misma no es suficiente: Los nuevos retos organizacionales demandan que los líderes y sus organizaciones aprovechen el potencial ofrecido y se llegue a la inclusión, pues siendo la diversidad la pluralidad, la inclusión representa el aprovechamiento de dicha pluralidad.

Con la inclusión, las organizaciones pueden desarrollar una ventaja competitiva por la riqueza de conocimientos, reflexiones y perspectivas de una manera abierta y diversa en el lugar de trabajo. Según Marcela Gómez, directora de Recursos Humanos de Sodexo Colombia:

Lo ideal es tener grupos laborales con personas de otras regiones, tipos sociales, gustos y culturas para enriquecer a la empresa y la calidad de vida con distintos puntos de vista, ideas, y experiencias, pues hacen que la empresa tenga una visión diferente frente a cada reto al que se expone a diario (Sodexo Colombia, 2016).



De acuerdo con el estudio Inclusión y Diversidad (2013) realizado por la consultora internacional Korn-Ferry, los líderes creen que contar con una fuerza laboral diversa e inclusiva puede mejorar el compromiso de los empleados y el rendimiento del negocio, sin embargo, aún las empresas tienen un rezago en la promoción de la diversidad e inclusión.

En Colombia existen factores sociales y culturales arraigados que se reflejan en la dificultad de aceptar, respetar y valorar a aquellos que se perciben diferentes. En el contexto organizacional, por ejemplo, es frecuente que características como la raza, el género, la orientación sexual o la edad, sean razones para descartar personas durante los procesos de selección. Es así como en Colombia las empresas tienen aún un amplio camino por recorrer en el fomento del respeto por el otro, por sus costumbres, creencias, género, opiniones y preferencias. Es necesario entonces en este contexto continuar fortaleciendo la consciencia respecto a la realidad que representa la diversidad y el potencial que se encuentra en la inclusión, etapa que deberá ser promovida sobre todo por parte de los líderes y altos directivos de las organizaciones.

María Sol Navia (2014), expresa que la participación de población femenina en organizaciones colombianas ha ido en aumento para los cargos que cuentan en los primeros niveles, pero en la medida que se va ascendiendo en la escala jerárquica empresarial, decrece la participación. Igualmente, en el estudio realizado por el Centro Nacional de Consultoría (CNC, 2014), titulado Diversidad Laboral e Inclusión en el sector Empresarial Colombiano, se destaca que el menos del 5 % de los empleados vinculados a las empresas en el país son afro e indígenas.

La diversidad es un aspecto que compete ampliamente a las organizaciones y a quienes hacen parte de ella; reconocerla y posibilitar la inclusión en las empresas es un asunto que trasciende diferentes aspectos de la organización, incluyendo la cultura, por lo tanto, no basta con declararlo, se requieren transformaciones sustancialmente profundas en las creencias, valores, costumbres y comportamientos organizacionales que reflejen claramente una realidad incluyente.

Debido a esto aparece la figura del líder como principal actor en esta transformación, quien, desde su rol, con sus características propias, estilos y estrategias puede apalancar el proceso de inclusión en las organizaciones.

Se puede precisar que los líderes están llamados a desarrollar competencias que favorezcan el trabajo en equipo y el logro de resultados óptimos. Robert Sternberg (s.f) destaca la capacidad de los líderes para olfatear nuevos problemas y desafíos con los que desarrolla una visión estratégica de la organización, permitiendo reconocerse y reconocer en los otros oportunidades de mejora que exige y posibilita el mundo actual, a esto el autor denomina habilidad intelectual sintética.

Gracias a esta competencia los líderes avanzan teniendo presente los problemas que se puedan presentar en el camino, además de las oportunidades que se pueden aprovechar durante el recorrido. Parte de estas oportunidades está en desarrollar los talentos con los que cuenta su equipo de trabajo, aprovechando ese potencial a la hora de llegar al cumplimiento de las metas. Por esto, para hablar de diversidad en las organizaciones, resulta imperante detenerse

y mirar meticulosamente la actuación de los líderes, teniendo en cuenta que son ellos con su accionar en las organizaciones quienes delimitan las actuaciones de su equipo de trabajo y son el primer agente que puede reconocer la necesidad de pluralismo que posibilita la inclusión.

Todo lo anterior se define dentro de una función esencial a la hora de liderar, crear y desarrollar políticas claras de inclusión, partiendo de la premisa de reconocer al otro con sus diferencias y generar acciones que se compenetren con el desarrollo de la organización.

Actualmente, factores claves como la globalización, los cambios en la fuerza de trabajo y el funcionamiento del mismo, traen consigo una pluralidad de pensamientos y acciones que desencadenan en la diversidad y puedan contribuir al desarrollo y la sostenibilidad de las empresas si se logran materializar a través de la inclusión. Fenómeno de gran relevancia actual, que influye notablemente en el cambio organizacional contemporáneo y que logra hacerse realidad a través de los líderes, que en este caso son el principal vehículo para la puesta en marcha de la inclusión en las organizaciones.

Es por esto que la presente monografía, a través de la consulta literaria, indaga acerca de ¿cómo pueden lograr las organizaciones colombianas que sus líderes sean agentes de inclusión, teniendo en cuenta las tendencias de diversidad en el contexto de la cultura organizacional actual?, buscando aportar a nuestra propia formación como especialistas en Psicología Organizacional, a la disciplina y a las empresas que consoliden una cultura organizacional incluyente.

## **Pregunta problematizadora**

¿Cómo pueden lograr las organizaciones colombianas que sus líderes sean agentes de inclusión, teniendo en cuenta las tendencias de diversidad en el contexto de la cultura organizacional actual?

## **Justificación**

El reconocimiento de la diversidad como realidad humana y de la inclusión como necesidad y deber, son asuntos que en este siglo XXI vienen cobrando cada vez más fuerza e importancia en el mundo, permeando la cultura organizacional, hasta el punto de pensar, incluso, en la gestión de esas diferencias que constituyen a su talento humano. La inclusión es un tema que parte del respeto por la Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948), en este contexto no puede desconocerse su impacto en la cultura y el desempeño organizacional, al respecto el factor diversidad es un componente utilizado en los estudios organizacionales como un aspecto que en el mediano y largo plazo genera una mayor rentabilidad para las empresas.

En Colombia el concepto de diversidad se sigue pensando, sobre todo, en función de la diferencia de aquellos grupos que históricamente han sido marginados, excluidos del mundo laboral (indígenas, afrodescendientes, personas en situación de discapacidad, entre otros), aún en nombre de la inclusión se siguen tomando en cuenta solamente aquellas diversidades más visibles. Si bien esta sigue siendo una realidad latente en el contexto colombiano y aún hacen

falta iniciativas para incluir de forma efectiva a estas comunidades, se va haciendo necesario ampliar la mirada a las otras diversidades, esas no tan notables, de las que poco se habla, estilos de pensamiento, de aprendizaje y de trabajo, lugar de origen, estudios realizados, estilos, gustos y preferencias, entre otras.

Más importante aún, hace falta enfatizar en el potencial de la diversidad como factor diferenciador y de competitividad de las organizaciones, así como en el rol de los líderes en ese posicionamiento. Teniendo en cuenta que el líder se asume como el agente motivador y diferenciador en los equipos de trabajo, reconociendo el rol que cumple cada uno de sus integrantes, las características que a ellos los diferencian, desde su actitud y gustos, hasta su formación y talentos.

Es a través del líder que se deben canalizar las diversidades que componen a la organización, fomentando la inclusión dentro de sus públicos, para así lograr índices motivacionales que generen un equipo productivo y proactivo, con decisiones acertadas, apertura al cambio y competencias para el desarrollo de las diferentes actividades.

El rol del líder en la gestión eficaz del recurso humano y el respeto por los Derechos Humanos son en términos concretos, algunos de los planos analíticos que justifican esta monografía. El análisis del fenómeno de la inclusión sin perder de vista la sinergia entre estos asuntos es, en consecuencia, vital para comprender las dinámicas generadas en torno a la gestión de la diversidad en el seno de las organizaciones.

Este estudio tiene por objeto hacer un rastreo de los conceptos epistemológicos y teóricos de la diversidad y la inclusión para de esta manera dar un aporte en lineamientos metodológicos a las organizaciones en Colombia. Para este propósito es propicio que se generen nuevos espacios de sensibilización, empoderamiento y aceptación del otro diverso, en los cuales se alcance realmente una inclusión social, económica y laboral que favorezca al desarrollo de las personas y contribuya al logro de los objetivos de las empresas.

Con este trabajo se dan luces acerca de cómo las organizaciones colombianas, pueden lograr que sus líderes sean agentes que reconocen la diversidad y posibilitan la inclusión. En este sentido, se aporta a las áreas de Gestión Humana ideas para la construcción de programas de formación y desarrollo de líderes, encaminadas a adoptar prácticas, políticas y comportamientos que favorezcan la construcción de una cultura incluyente.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Definir el papel de los líderes como agentes de inclusión para que se reconozca en la cultura organizacional colombiana la diversidad.

### **Objetivos específicos**

- Conocer los antecedentes históricos de la diversidad y la inclusión en la cultura organizacional.

- Identificar competencias de los líderes que facilitan e inhiben la diversidad y la inclusión en la cultura organizacional.
- Proponer lineamientos metodológicos para las organizaciones colombianas que fortalezcan la inclusión dentro de su cultura.

## **2. Antecedentes**

Para esta monografía en cumplimiento de sus objetivos, los siguientes antecedentes investigativos posibilitan su ubicación:

### **Internacionales**

Dentro de los antecedentes internacionales sobresale por su pertinencia el estudio *Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness* realizado por Taylor Cox y Stacy Blake (1991) en los Estados Unidos, el cual busca recopilar la información que han arrojado las investigaciones acerca de la relación entre la gestión de la diversidad y la competitividad de las organizaciones, y plantear sugerencias para que las empresas mejoren su capacidad para convertir la diversidad cultural de su recurso humano en una ventaja competitiva.

En este sentido exponen que la diversidad cultural y su gestión efectiva dentro de las organizaciones puede traer beneficios en seis contextos: retorno a la inversión de los costos de gestionar la diversidad, atracción y retención de talento diverso, mercadeo gracias al conocimiento y la sensibilidad cultural frente a otros mercados, creatividad por la variedad de

perspectivas y la tendencia a buscar nuevas formas de hacer las cosas, resolución de problemas y flexibilidad organizacional (p.47)

Y proponen cinco componentes claves para lograr que las organizaciones tradicionales se transformen en organizaciones multiculturales: el compromiso de los altos directivos y de los líderes para movilizar el cambio, formación para concientizar a las personas sobre la necesidad y el valor de la diversidad así como el desarrollo de habilidades para responder frente a ella, investigación y uso efectivo de información para identificar necesidades de formación, identificar áreas críticas, y sobre todo, para medir los esfuerzos y los avances en el proceso de cambio. Finalmente se requiere, conocimiento y análisis de la cultura organizacional y los procesos que competen a la gestión del talento humano, para identificar necesidades específicas de cambio, así como un monitoreo juicioso del proceso de cambio y los resultados con el fin de lograr que finalmente se inserte en la cultura organizacional (p.52-54)

Por su parte, Jan Visagie, Herman Linde y Werner Havenga, en su estudio *Leadership Competencies for Managing Diversity* (2011), concentran sus esfuerzos en determinar a través de un estudio empírico, aquellos estilos de liderazgo y las competencias que necesitan las organizaciones para desarrollar una experiencia positiva entorno a la gestión de la diversidad. Los resultados señalan que en efecto, el liderazgo es un determinante para la gestión de la diversidad en el contexto del trabajo, y sugieren que dentro de los estilos de liderazgo propuestos por diversos autores, es el *Engaging leadership style* planteado por Mintzberg el que más contribuye al establecimiento de dicha experiencia, estos son líderes que logran resultados a través de otros, cuentan con altas habilidades para la comunicación asertiva, brindan



retroalimentación honesta y constructiva acerca del desempeño, promueven el trabajo cooperativo, son respetados por su compromiso y suelen ser percibidos como administradores efectivos de la diversidad (p.234)

Así mismo, Nadina Valentín, María Elena Rivera, Jeff Mbawmbaw, Rafael Nieto y Raymundo Téllez (2005), de la Universidad Simón Bolívar de México, a través de su investigación Liderazgo transcultural: factor para la competitividad de las organizaciones, describen diferentes características que giran alrededor del líder y que aportan al desarrollo de las organizaciones, con el propósito de destacar el concepto de liderazgo transcultural teniendo en cuenta su relación con variables como la Cultura y la Cultura organizacional. En este sentido los autores destacan que este tipo de liderazgo promueve la adaptación, conservación y competencia de los equipos de trabajo y de las organizaciones a través de un factor estratégico y diferenciador en la labor del líder, como lo es el conocimiento del otro y de su equipo de trabajo.

Frente a esto la globalización juega un papel fundamental, siendo un fenómeno que permea abiertamente a las organizaciones, propiciando que el contacto con otras culturas se haga más recurrente, lo cual lleva a tener como principal premisa el cuidado del otro y la aceptación de sus costumbres y sus diferentes perspectivas:

La integración cultural entre los colaboradores de una organización es una responsabilidad de la alta dirección, de ahí que cuando los altos directivos desconocen o no dan importancia a los factores culturales, es posible predecir futuros problemas que pueden incluso llegar a ocasionar desastres en las organizaciones (Hofstede en Hoppe, 2004).

Así lo establecen Valentín, Rivera, Mbawmbaw, Nieto y Téllez en esta investigación, quienes además enfatizan en la importancia de la visión transcultural de los líderes que se desarrolla a través de la comprensión de diferentes puntos de vista y enfoques que estimulen la transparencia, igualdad y el desarrollo de los empleados.

Esta visión de los líderes permitirá que las organizaciones del siglo XXI se ajusten a las culturas globales y cumplan con las nuevas demandas del entorno competitivo a través de la capacidad de adaptación e inclusión de la diversidad.

A este concepto de liderazgo transcultural se suma el de liderazgo ético como un aporte a la diversidad global y cultural en las organizaciones, principalmente expuesto por Omar José Kadi Montiel y Ángel Eduardo Acevedo Duque (2014) de la Universidad del Zulia en Venezuela, en una investigación titulada Liderazgo ético frente a la diversidad cultural dentro de las organizaciones con régimen disciplinario. En ella los autores destacan el liderazgo ético como una condición que se desarrolla partiendo de quien ejerce como líder, teniendo presente su personalidad, así se busca establecer una característica que respete las diferencias de cada integrante de la organización, señalando que estas diferencias contribuyen en el desarrollo de nuevas oportunidades para la empresa.

De esta manera, la comprensión del otro es lo que permite al líder ético conocer la cara humana de la organización, así lo expresan Kadi & Acevedo en esta investigación, generando un aspecto fundamental de conciencia del otro para ejercer un liderazgo positivo en las empresas que conlleve a la obtención de resultados eficientes.

Este estudio establece entonces como principal conclusión los principios fundamentales de un líder ético, el cual se reconoce por buscar la aceptación y el respeto de las diferencias y promover la diversidad y la inclusión dentro de las organizaciones, teniendo en cuenta que algunas de estas son rígidas pero necesitan abrirse al mundo de hoy, que puede representar impactos significativos para la gestión de su talento humano, la consecución de los objetivos y la construcción de convenios con otras organizaciones.

## **Nacionales**

A partir de la exploración y el recorrido que se ha hecho sobre el tema en cuestión, dentro de los antecedentes nacionales se han utilizado como referencia los siguientes trabajos de investigación: El desarrollo sostenible en empresas colombianas: Un estudio con base en la promoción y protección de los derechos humanos, realizado por Andrés Basilio García Sánchez, 2015, en Bogotá, investigación que busca evidenciar los pasos, las metodologías y los instrumentos de las grandes empresas colombianas que, adheridas al respeto de las normas nacionales e internacionales, suponen una forma efectiva para el logro máximo de la sostenibilidad empresarial. Así mismo, se busca que la investigación sea un referente para la comprensión total del vínculo entre empresa y derechos humanos, así como un instrumento que guíe al empresario hacia la actuación de las organizaciones en materia de derechos humanos, por tal motivo se presenta un contexto histórico y un marco teórico bastante estructurado que sirven como base para su entendimiento.

El mundo empresarial ha visto grandes transformaciones durante los últimos años, la gerencia moderna implica concebir nuevos métodos, planes, políticas y estrategias con el objetivo de difundir nuevas dinámicas en el modo como se deben administrar las empresas del siglo XXI. Frente a estos nuevos paradigmas resulta fundamental comprender que los seres humanos deben desarrollar un sistema económico coherente con la sostenibilidad, buscando proactivamente un progreso económico al impactar positivamente en las sociedades y en las condiciones ambientales. Teniendo en cuenta esta premisa, se puede realizar una investigación adecuada para el análisis de los derechos humanos como un componente esencial dentro del desarrollo sostenible en empresas colombianas, no sólo como instrumento para garantizar la promoción y la defensa de los mismos, sino como una fuente de múltiples ventajas competitivas. El presente artículo de investigación se estructura a partir del estudio exhaustivo de los modelos empresariales más importantes de Colombia, de ellos se extraen las variables que miden efectivamente la inserción de los derechos humanos dentro de los negocios y se realiza el respectivo análisis de su incidencia en el desarrollo sostenible.

Como resultado de esta investigación, se puede afirmar que la gestión de los derechos humanos fortalece activamente las competencias, el crecimiento y el desarrollo del individuo al interior y al exterior de la organización, de modo que se establezca un equilibrio entre vida personal, familiar y la producción, impactando directamente en la vida general de las personas.

Así mismo, mediante su gestión, la actividad empresarial sitúa a los derechos humanos como pilar fundamental en la toma de decisiones, los beneficios ya no se consiguen de

cualquier manera, sino que se busca generar valor social y ambiental mientras el factor económico sigue creciendo. Es importante la premisa del respeto y la protección de los derechos humanos para el buen relacionamiento con los grupos de interés, para la inclusión efectiva en las dinámicas de la economía globalizada, es posible ajustarse a una economía más justa que permita el desarrollo equitativo de las sociedades y las personas.

También, es de suma relevancia reconocer que estos nuevos vínculos son una nueva forma para generar nuevas oportunidades para las empresas en materia de competitividad y valor agregado. Su impacto más profundo radica en el desarrollo de las comunidades mediante prácticas responsables que sustenten la economía, el crecimiento constante de la sostenibilidad empresarial depende en gran medida de la postura de las empresas frente a la sociedad en su conjunto, la responsabilidad social empresarial impulsa la competitividad y mejora las condiciones de vida las personas.

Como conclusión de esta investigación para un desarrollo sostenible, se exige que los nuevos empresarios fortalezcan sus habilidades en liderazgo, capaces de retribuir proactivamente a los derechos humanos y a los problemas globales mediante estrategias únicas coordinadas con respuestas y acciones sostenibles. También es indispensable el reconocimiento de los actores estatales y organismos internacionales que ayudan a las empresas con el fortalecimiento de su modelo sostenible mediante políticas y estrategias de acompañamiento para la gestión de derechos humanos.

Así mismo, otro de los trabajos de investigación utilizado como referencia es el de Nelly María Castillo Asprilla y Alexandra Agudelo López (2014) Colombia, De la inclusión a la gestión de la diversidad en la empresa. Este estudio sugiere a los líderes de gestión humana y directivos de las empresas visualizar sus organizaciones desde una perspectiva incluyente, con un enfoque orientado al reconocimiento y la diversidad, los cuales convergen en la cultura organizacional.

Sugieren adoptar un paradigma emergente de Gestión de la Diversidad para orquestar desde la cultura organizacional, valores, prácticas y políticas que permitan potenciar el talento humano de cada persona, desde una mirada centrada en la equidad y la dignidad.

Este trabajo permitió el cuestionamiento de qué tanto la cultura organizacional se encuentra preparada para asumir un proceso de inclusión más allá de la integración y concluye que en la práctica laboral aún no hay tránsitos relevantes que impliquen una transición a un modelo de inclusión.

### **3. Marco Legal**

La inclusión dentro de la diferencia al interior de las diversas organizaciones de la sociedad no es un fenómeno que responde a criterios de carácter eficientista. Más allá de las ventajas que comporta la diversidad al interior de las organizaciones, la protección de minorías ha crecido de la mano de los instrumentos jurídicos internacionales de protección de derechos humanos y las constituciones nacionales. A nivel internacional, por ejemplo, algunos de los

instrumentos más relevantes en la protección de las minorías a través de la prohibición de tratos discriminatorios gestados en el seno de la ONU, lo son la Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948), el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (1966), el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (1966).

Los referidos Instrumentos internacionales prevén, una protección contra toda forma de discriminación. Así, prevé la DUDH en su Art. 7 que “[...] Todos tienen derecho a igual protección contra toda discriminación que infrinja esta Declaración...”. De forma correlativa, prevé el PIDCP en su Art. 26 que “Todas las personas son iguales ante la ley y tienen derecho sin discriminación a igual protección de la ley. A este respecto, la ley prohibirá toda discriminación...”. A su turno, prevé el PIDESC en el numeral 2 del Art. 2 que “Los Estados Partes en el presente Pacto se comprometen a garantizar el ejercicio de los derechos que en él se enuncian, sin discriminación alguna”. Luego, estos mismos Instrumentos jurídicos consagran derechos específicos referidos a la protección laboral.

De los preceptos normativos citados se puede inferir, que cualquier tipo de discriminación en todo espacio social, en este caso las organizaciones empresariales, se encuentra claramente proscrita a nivel internacional. Pero esta protección también se mantiene a nivel regional. En el caso de los países cobijados bajo las directrices normativas de la OEA, es la Convención Americana sobre Derechos Humanos (1969) el instrumento jurídico que proscribe igualmente toda forma de discriminación. Es en su Art. 1º en donde se confina toda forma de discriminación “[...] por motivos de raza, color, sexo, idioma, religión, opiniones políticas o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra

condición social”. Son los Estados Parte quienes deben garantizar esta protección bajo su jurisdicción.

Ahora bien, esta protección genérica otorgada por los anteriores instrumentos internacionales y regionales de derechos humanos, se han venido concretando en grupos poblacionales específicos sobre quienes históricamente han sufrido tratos discriminatorios. Para ello se han forjado en el seno de las mismas organizaciones, particularmente al interior de la ONU, instrumentos jurídicos de carácter sectorial. Es el caso de la Convención Internacional sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación Racial (1965), la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (1979), la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (2006) y la Declaración sobre orientación sexual e identidad de género de las Naciones Unidas (2008), etc. En estos se otorga, como puede inferirse, un cuerpo de derechos tendentes a reducir el impacto de tratos discriminatorios por parte de los grupos más vulnerables.

Ya descendiendo a un terreno más específico de la protección de la diversidad al interior de las organizaciones, cabe apuntar que ha sido la UNESCO una de las Entidades de referencia para el desarrollo y la promoción de los conceptos de diversidad e inclusión. En la trigésima primera reunión de la Conferencia General de la UNESCO (2001), fue aprobada por unanimidad su Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural, la cual promueve el reconocimiento de la diversidad como realidad individual, social y cultural, y sobre todo la necesidad de respetarla, valorarla y protegerla como “patrimonio común de la humanidad”. En este sentido, los conceptos de no discriminación y de inclusión en respeto a la diversidad pueden



integrarse y proponerse como sustento normativo de esta nueva tendencia de protección dentro de las organizaciones.

Es preciso señalar que la anterior batería de instrumentos normativos no tendría mayor impacto en la protección contra la discriminación al interior de los distintos Estados, si tales cuerpos normativos no tuvieran un mecanismo para integrarse en el ordenamiento jurídico interno. En el caso de Colombia, es la misma Constitución Política de 1991, a través de su Art. 93, la que prevé la posibilidad de integrar en el ordenamiento jurídico interno aquellos tratados y convenios internacionales que reconozcan derechos humanos, señalando además su prevalencia sobre el orden interno. De este modo la protección internacional queda asegurada. Aunque es la propia Constitución la que recoge dentro de su catálogo de derechos fundamentales la prohibición de todo trato discriminatorio, concretamente en su Art. 13, en donde establece que “El Estado promoverá las condiciones para que la igualdad sea real y efectiva y adoptará medidas en favor de grupos discriminados o marginados”.

La anterior síntesis permite ver, en definitiva, cómo todo el conjunto de instrumentos de derechos humanos otorga una sólida base normativa para fundamentar la protección de tratos discriminatorios al interior de las organizaciones y, como correlato de ello, fomentar la inclusión de grupos tradicionalmente excluidos. Ya serán los instrumentos normativos internos de naturaleza legal y reglamentaria los que aseguren cada uno de esos derechos que como trabajadores les asisten. A ello están llamados, entre otros instrumentos normativos, el Código Sustantivo del Trabajo (1950), la Ley 100 de 1993 y todas aquellas leyes y derechos que regulan la salud y la seguridad en el trabajo, como por ejemplo la Ley 1562 de

2012, por medio de la cual “se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional”, y el Decreto 1443 de 2014, por medio del cual “se dictan disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)”.

#### **4. Metodología**

El propósito fundamental de este estudio monográfico consistió, en establecer cómo la diversidad y la inclusión se enmarcan dentro de una nueva mirada de las organizaciones; mirada vinculada, a los cambios de paradigmas en la gestión organizacional, que trae consigo la globalización de la economía. Esto conlleva a tener en cuenta aspectos propios de la gestión en las organizaciones, como son los criterios de selección de personal, estrategias de motivación, entre otros muchos, los cuales, se ven afectados por las nuevas exigencias, ancladas a esos procesos de globalización.

Así, la gestión de la diversidad y las ventajas de la inclusión, hacen parte de estos aspectos, que implican afrontar estos y otros tipos de cambios, que trae consigo esa transnacionalización de la economía, por tanto, en dicho ámbito, son los líderes organizacionales quienes adquieren la responsabilidad de coadyuvar en la implementación de una cultura organizacional incluyente. Para tal cometido, es necesario proponerse una ruta metodológica que permita el cumplimiento de tal propósito.

La metodología de esta monografía, se define fundamentalmente por el acoplamiento de un corpus teórico extraído de fuentes de orden documental, a la experiencia propia recogida del contacto con la realidad organizacional. A partir de esta metodología se trata de determinar claramente el papel de los líderes en el reconocimiento de la cultura organizacional colombiana, teniendo en cuenta particularmente la diversidad para luego poder posibilitar la inclusión.

En suma, metodológicamente este estudio se planteó desde una comprensión teórica de las siguientes categorías analíticas: cultura organizacional, diversidad, inclusión, gestión humana y liderazgo, las cuales representan, fundamentalmente, el cuerpo teórico que se abordó para la comprensión del objeto de estudio. A partir de estas categorías, como se extrae del análisis, se desarrollan un conjunto de subcategorías que permitieron aterrizar en el plano de los hechos los presupuestos conceptuales de esas categorías centrales.

Por tanto, se efectuó, dado el carácter del estudio, principalmente, una revisión de fuentes secundarias de carácter doctrinal, mediante una fundamentación teórica desde una perspectiva que otorga cabida a las construcciones culturales en la comprensión de las dinámicas organizacionales.

En términos generales, se trata de una propuesta metodológica que viene articulada por una serie de premisas vinculadas al campo de la psicología organizacional, lo cual permite llegar a una comprensión de lo objetivo y lo subjetivo de los fenómenos sociales. Lo que se busca con esta metodología, vale la pena remarcar, es desarrollar una serie de planteamientos

teóricos que permitan estructurar futuros planes de desarrollo y formación, enfocados principalmente en los líderes de las organizaciones como agentes de inclusión. Tal metodología busca ser coherente con las dinámicas organizacionales en que se producen dichos procesos.

A partir de dichas categorías, se exploró, en primer lugar, los antecedentes de orden nacional e internacional, que sitúan el estado del arte del objeto analizado. A nivel internacional, por ejemplo, se establecen los principios basilares que soportan el perfil del buen líder, principalmente su identificación con el respeto por las diferencias y la promoción de la diversidad y la inclusión organizacional. Para ello se efectuó fundamentalmente una revisión de cinco investigaciones. Ya a nivel nacional, se revisaron dos investigaciones, sobre la forma en que dichos planteamientos se ven aplicados en la práctica y en el campo empresarial colombiano en donde se evalúan las diversas metodologías y los instrumentos de las grandes empresas colombianas.

Para complementar esta mirada, se realizó una revisión normativa, con la finalidad de establecer hasta qué punto el marco legal nacional e internacional sobre este tema, posibilita la generación de políticas de inclusión, para ello se revisaron a nivel internacional doce convenciones y a nivel nacional cuatro Leyes y un Decreto.

En este camino metodológico, es de resaltar también, el derrotero utilizado para la construcción del referente conceptual. En primer lugar, sobre la categoría de cultura organizacional, definida como un conjunto de principios corporativos dirigidos a la búsqueda de soluciones a los problemas inherentes, se consultaron cinco artículos temáticos, para adquirir

elementos sobre el clima organizacional de las empresas y evaluar la aplicación de dichos procesos. En segundo lugar, se abordó la categoría diversidad, que aborda desde la realidad de los ambientes laborales, las diferencias personales y su consecuente discriminación, se revisaron para este tema, cuatro artículos, que permitieron determinar cómo pueden las organizaciones gestionar la diversidad en su interior.

Luego se revisaron las categorías de inclusión y liderazgo, que juntas tenían por propósito fundamental, justamente, establecer los criterios para revertir la referida realidad atravesada por la diversidad. Para ello, se revisaron nueve textos, los cuales posibilitaron no sólo conceptualizar las referidas categorías, sino además establecer algunas pautas de aplicación. A partir de la referida revisión documental se llegó entonces al abordaje de las denominadas tendencias de gestión humana, que básicamente corresponde con el desarrollo de la última de las categorías centrales. Para el abordaje de esta temática se realizó una revisión de diez textos.

Este desarrollo temático, tiene por objeto la creación de un perfil del líder organizacional que adquiera y desarrolle la capacidad de generar mecanismos destinados a la implementación de esas tendencias del mundo organizacional alineadas con la inclusión, en otros términos, de promover la redefinición de la concepción del recurso humano.

Para la concreción de esas tendencias en la gestión del recurso humano, en consonancia con las referidas categorías centrales, se pasó al desarrollo analítico de la diversidad y la inclusión organizacional. El fin de tal abordaje tenía por objeto fundamental postular las bases teóricas y experienciales encaminadas a lograr un reconocimiento de la diversidad como

algo inherente a lo humano y, por tanto, a la cultura organizacional. Para esto último se realizó fundamentalmente una aplicación de los postulados teóricos abordados, buscando una traducción práctica de los mismos y cuyo resultado habría de concretarse en una serie de procesos de gestión aplicables en el seno de la organización.

## **5. Referente Conceptual**

### Enfoque

El enfoque de esta monografía a partir de la naturaleza misma de las categorías teóricas a desarrollar, corresponde a la psicología organizacional, la cual hace referencia al desarrollo y aplicación de principios científicos en el trabajo, con el interés de entender el comportamiento de los empleados, promover su bienestar en el entorno laboral y velar por la eficiencia organizacional en la gestión de los procesos que enmarcan la gestión del talento humano: diseño de cargos, selección, capacitación y evaluación del personal (Enciso y Perilla, 2004). En este sentido, el objetivo de la psicología organizacional va en la vía de promover una relación de mutua contribución entre las empresas y sus colaboradores, articulando las necesidades y las posibilidades de cada uno, para generar un intercambio que favorezca a las dos partes y de cuyo éxito dependa su posibilidad de ser sostenible en el tiempo.

De esta manera, la organización, en cabeza de sus líderes y directivos, será responsable de proveer las condiciones necesarias para la salud, el bienestar y el desarrollo de las

personas, así como de velar por la rentabilidad y la sostenibilidad de la compañía. Los trabajadores por su parte, estarán encargados de cuidar la calidad de su trabajo, velar por el cumplimiento de sus compromisos y hacerse cargo de su formación y desarrollo personal y profesional, aprovechando además las oportunidades que brinde la empresa para este fin.

En este orden de ideas, la psicología organizacional aporta una mirada, traducida en cuestionamientos, reflexiones, prácticas y herramientas que permiten, por un lado, reconocer la importancia del trabajo como escenario psicosocial y su impacto en la vida y en la salud de las personas, en tanto supe necesidades psicológicas básicas como lo son la necesidad de reconocimiento, pertenencia, contribución y socialización. Y brinda oportunidades para el desarrollo personal y profesional, el logro de autonomía y el desarrollo de las aspiraciones y proyectos de los individuos.

Y por el otro, trabaja para posicionar al talento humano como el recurso más valioso de las empresas, entendiendo que finalmente, el 100% de sus ingresos y de sus gastos dependen del desempeño de las personas; y que la gestión de ese talento, puede ser una estrategia que apalanque el logro de las metas de la compañía, tal como lo proponen Enciso y Perilla (2004, p. 20):

Es labor del psicólogo organizacional lograr engranar: la función de los empleados (empresarios internos) con la estrategia productiva y las metas propuestas de la compañía, logrando las utilidades y desarrollo de la empresa. Ello puede lograrse dando a los empleados la libertad y oportunidad de crear, innovar y mercadear sus

propias ideas en el mejoramiento continuo de un producto, servicio o proceso para el beneficio del negocio y el de cada individuo.

Este es el enfoque que guía la presente monografía, la cual basada en los aportes de la psicología organizacional y teniendo en cuenta las tendencias de diversidad en el contexto de la cultura organizacional actual, busca definir el papel que tienen los líderes, como agentes que facilitan el reconocimiento de la diversidad y de su valor, y posibilitan la inclusión.

### Categorías Teóricas

Esta monografía plantea unas categorías teóricas, propuestas a partir de los objetivos que direccionan este estudio. Estas categorías representan aspectos trascendentales para el desarrollo de la temática propuesta, en búsqueda de dar respuesta a la pregunta problematizadora que se ha indagado. Las categorías seleccionadas son las siguientes: Cultura organizacional, diversidad, inclusión, liderazgo, tendencias de gestión humana; las cuales, se exponen a continuación.

### Cultura Organizacional

Para la cabal comprensión del término “cultura”, el primer aspecto que debe abordarse es su estructura etimológica. La palabra cultura, concretamente, viene de la locución latina “culturam”, que significa primordialmente “cultivo” o “cuidado” de algo, como por ejemplo de las cosechas o los animales (Gómez, 1998, p.132). Luego es a partir del siglo XVI



que este dicente significado fue asociado con la esfera del desarrollo humano, pasando del referido “cultivo de cosechas” al “cultivo de la mente” (o construcción del conocimiento). Las primeras discusiones sobre la palabra cultura, como sustantivo independiente, se dan en Alemania durante los siglos XVIII y XIX, empleando el término para referirse a un proceso de desarrollo espiritual e intelectual (Thomson, s.f.).

Con la evolución de las denominadas ciencias humanas o sociales el desarrollo del concepto de cultura tendría sus repercusiones en diversas áreas del conocimiento. La Antropología, la Sociología y, después, la propia Psicología, se percatarían de la utilidad del concepto para sus constructos teóricos. Como lo menciona Thomson (s.f.), con la aparición de la Antropología a finales del siglo XIX surgen las definiciones descriptivas y simbólicas de cultura. La concepción descriptiva de cultura se refiere al conjunto diverso de valores, creencias, costumbres, convenciones, hábitos y prácticas características de una sociedad. Por su parte, la concepción simbólica se interesa por la interpretación de los símbolos y de la acción simbólica.

Thomson (s.f.) citando a Geertz (1973), formula una concepción estructural de la cultura a través de la cual explica los fenómenos culturales, entendidos como formas simbólicas de pensamiento situadas en contextos históricos determinados.

La cultura, como se ve, es un concepto cuyas categorías lexicológicas pueden ser aplicadas en diversos campos de conocimiento. Lógicamente, como luego se verá, la Psicología en su aplicación organizacional no escaparía a la profusión y utilización de esas categorías de conocimiento. Pero antes de ello es preciso ahondar un poco más en su dicción general. Para

hablar de un concepto general de cultura (Hofstede, 1997, citado por Fernando Toro, 2001), identifica dicho término con la producción humana de un conjunto de patrones colectivos de pensamientos, sentimientos y actuaciones, aprendidos y compartidos. La cultura se manifestaría, de este modo, a través de una serie de símbolos, rituales y valores, que en conjunto, darían lugar a una realidad compartida con efectos sobre los pensamientos, sentimientos, reacciones y, en general, sobre las acciones individuales, entre las que se encuentra precisamente el trabajo, definido como una acción humana vinculada, en gran medida, al desarrollo cultural.

De manera que, si el trabajo puede estar afectado, en gran parte, por un conjunto de construcciones culturales históricas y contextualmente situadas, en la Psicología organizacional no podía pasar inadvertido el concepto.

La cultura organizacional es un patrón de presunciones básicas compartidas y de principios inconsistentes que la empresa y el grupo han aprendido en la búsqueda de soluciones a sus problemas de adaptación externa y de integración interna. Esos principios regularían y determinarían, en alguna medida, las percepciones, pensamientos, sentimientos y acciones de las personas del grupo. En este sentido se afirma, entonces, que lo cultural afecta necesariamente lo organizacional (Schein, 1992, citado por Fernando Toro, 2001, p. 35).

Es por esta razón que resulta de gran importancia abordar en este trabajo la cultura organizacional. Y es que si la cultura en su dicción general puede definirse como un conjunto de categorías simbólicas depositadas desde un sentido propio, dentro de las cuales se hallan los valores, actitudes y prácticas, instituidas en una sociedad determinada, los valores, las

creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización tienen que ser necesariamente integrados en todo análisis que se proponga la mejora de cualquier proceso productivo en el que se involucren las personas.

Morris, D., y Brandon, J. (1995), identificando tal necesidad, mencionan que cualquier método administrativo que no considere de manera específica la cultura, tiende a funcionar bien en algunas organizaciones y a fracasar en otras, teniendo en cuenta que la cultura es lo que sostiene la interacción de los miembros de una organización y propende por su identidad corporativa.

Establecida la relación de los significados de la cultura en su entidad general o estructural, la tarea de todo líder o gestor organizacional radica en determinar cómo articular a la cultura corporativa una serie de valores que ayuden a fomentar un clima organizacional y estilo de gerencia apropiados. De acuerdo con Armstrong (1991), el denominado “estilo de gerencia” se define precisamente como la forma en que los líderes se comportan y ejercen la autoridad dentro de su ámbito de gestión. Esta autoridad que le confiere su condición de líder, es la que ha de permitir aprovechar los valores positivos determinados por la cultura en su entidad general o diversificada al mundo interno de la organización. La inclusión y acoplamiento de lo diverso a la organización, como se verá seguidamente, constituye justamente una muestra de esta continuación cultural.

## Diversidad

Hasta finales del siglo XIX se hablaba de la cultura como una realidad única uniforme y universal, sin embargo, los avances en las reflexiones e investigaciones antropológicas, históricas y filosóficas empiezan a cuestionar dicha concepción, para abrir paso a la visión de que existen realidades culturales heterogéneas y diversas. Este concepto de cultura como construcción social diversa y realidad plural permite empezar a hablar de la cultura en plural y por ende impulsa la toma de consciencia, el reconocimiento y la legitimación de la diversidad cultural.

Así mismo, fenómenos sociales como los procesos migratorios, la adquisición de protagonismo social por parte de colectivos diversos, la incorporación masiva de las mujeres al mundo laboral, como el lento pero firme envejecimiento de la población, han logrado que se genere un mayor nivel de consciencia frente a la diversidad cultural como una realidad y ha contribuido a que el tema logre notoriedad. Sin embargo, esto no garantiza su preservación (UNESCO, 2009).

En este sentido podría decirse que hacen falta esfuerzos que promuevan una definición de este concepto, desde un abordaje epistemológico que tome en cuenta la complejidad de los elementos que lo conforman, tales como cultura, civilización o pueblos; términos estos que en sí hacen referencia a constantes transformaciones, lo cual, permitiría encarar los desafíos relacionados con la resignificación de la diversidad, no como un inconveniente o una amenaza, sino como potencial y oportunidad, construyendo un nuevo

enfoque de diversidad que tenga en cuenta un carácter dinámico y que permita su gestión como recurso y patrimonio de la humanidad.

Esfuerzos por promover este enfoque, han motivado entidades internacionales como la UNESCO, la cual, a partir de la coyuntura marcada por los eventos del 11 de septiembre de 2001 en los Estados Unidos, se convierte en el principal referente para el desarrollo y la promoción de los conceptos de diversidad e inclusión.

En la trigésima primera reunión de la Conferencia General de la UNESCO, que se llevó a cabo en noviembre de 2001, fue aprobada por unanimidad su Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural, la cual promueve el reconocimiento de la diversidad como realidad individual, social y cultural, y sobre todo, la necesidad de respetarla, valorarla y protegerla como patrimonio común de la humanidad.

Koïchiro Matsuura (2002), Director General de la UNESCO en esa época, define este concepto resaltando su relación con el respeto por los derechos y la dignidad humana, así como su potencial impacto en el desarrollo de la creatividad y la sostenibilidad de las sociedades:

Se puede definir la diversidad cultural como un principio organizador de la pluralidad cultural sostenible en las sociedades y a través de ellas. La diversidad cultural es mucho más que una lista abierta de diferencias o variaciones. Es un recurso para organizar un diálogo más productivo entre pasados pertinentes y futuros deseables. Como tal, no puede funcionar dentro de límites estrictamente nacionales, sino que ha de beneficiarse del diálogo entre sociedades, como ocurre

con la globalización basada en la economía de mercado, que se beneficia del comercio a través de las fronteras. Así definida, la diversidad cultural garantiza que la creatividad, la dignidad y la tolerancia sean aliadas y no víctimas en la concepción de los modelos del desarrollo sostenible. En otras palabras, maximizar la diversidad cultural es la clave para hacer de la cultura un recurso renovable en el empeño por dar perennidad al desarrollo (p. 12).

En este mismo documento, la UNESCO (2002) sienta las líneas generales para la construcción de planes de acción internacional, nacional y local, que posibiliten la aplicación de la Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural desde la educación, la política y la cultura; asimismo, propone reconocer y fomentar la contribución que el sector privado puede aportar a la valorización de la diversidad cultural y facilitar, con este propósito, la creación de espacios de diálogo entre el sector público y el privado (p. 7).

Tomando como referencia esta definición del concepto de diversidad como el conjunto de características humanas que hacen que las personas sean distintas entre sí, se hace aún más evidente que las organizaciones como escenarios sociales, no son ajenas a esta realidad.

En esta misma línea, es evidente que el recurso humano es cada vez más diverso, por tanto en los contextos organizacionales actuales la noción de diversidad es inherente, referenciada, en primer lugar, a aquellas características sobre las cuales las personas tienen poco o ningún control, como por ejemplo las características biológicas relativas al ser humano, como las raciales; y en segundo lugar, relacionada con los asuntos que, en alguna medida, los sujetos

pueden controlar o modificar a lo largo de sus vidas, concernientes a cuestiones sociales como la formación, las creencias políticas y religiosas, el estado civil, entre otras. (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2001).

Así mismo, la consciencia frente a este fenómeno y su impacto también han ido en aumento, lo cual ha convertido a la gestión de la diversidad en una necesidad empresarial.

En este sentido se hace un llamado a los departamentos de Recursos Humanos de las empresas para reconocer, valorar y promover la diversidad de forma proactiva, planteando que su fomento debe ajustarse no sólo a las situaciones de orden interno, sino también trascender este campo cuando se busca expandir sus operaciones a otras ciudades, países o continentes.

Ello es coherente con la idea de asegurar la sostenibilidad y el desarrollo económico de las organizaciones en un entorno marcado por la globalización y la multiculturalidad. En esta invitación que hace la UNESCO (2002) no se trata sólo de ampliar la variedad dentro del capital humano de las empresas, sino de comprender los beneficios que tiene la diversidad para las mismas.

A partir de allí el tema ha sido promovido por otras organizaciones, De Anca y Vásquez (citados en Muñoz y Nevado, 2007, p.181), sitúan algunos referentes que hoy hacen parte de esta iniciativa, entre otros: el Pacto Global de las Naciones Unidas, que dentro de sus diez principios fundamentales pide a las organizaciones fomentar la igualdad de oportunidades, eliminando la discriminación en todas sus áreas y la Global Reporting Initiative (GRI), que

proporciona indicadores y pautas para que las empresas elaboren, entiendan y comuniquen sus informes de sostenibilidad, e incluyan dentro de sus indicadores la diversidad.

De tal forma que las exigencias marcadas por estas entidades han generado grandes avances en la promoción de la diversidad, hasta el punto que para hacer parte de los índices bursátiles de sostenibilidad, por ejemplo, las empresas deben cumplir con prácticas de responsabilidad social corporativa que incluyen políticas e indicadores de diversidad. Por ello no ha de resultar sorprendente que otro referente vigente, en este creciente auge sobre la diversidad en las organizaciones, lo constituya la clasificación del Great Place to Work Institute, el cual elabora un ranking de las empresas que constituyen excelentes lugares para trabajar alrededor del mundo, y para la clasificación analiza asuntos directamente relacionados con la gestión de la diversidad (Muñoz y Nevado, 2007).

Recapitulando, se puede ver cómo inicialmente las empresas van entendiendo el reconocimiento y la promoción de la diversidad, como un asunto de responsabilidad legal, luego como una postura ética y, finalmente, como una realidad humana, que puede representar una ventaja competitiva, así como un recurso valioso que contribuye al desarrollo y a la sostenibilidad de las empresas. Por lo tanto, se hace necesario conocerla mejor y aprender a gestionarla.

En sus orígenes el tema de diversidad fue entendido por las empresas como una obligación derivada de un imperativo legal por la existencia de normas que buscaban evitar la discriminación en el trabajo. Otra perspectiva que llevó en los comienzos a la implementación de este tipo de iniciativas fueron criterios éticos y



de equidad. Sin embargo, los directivos son cada vez más conscientes de la ventaja competitiva que descansa en la obtención de una plantilla diversa, constituyendo la exploración de este campo un tema de vital importancia para los investigadores del siglo XXI (Susaeta y Navas, 2005, p.170).

Así las cosas, la diversidad al interior de las organizaciones constituye claramente un tema de interés actual para el campo académico y profesional; la gestión de la diversidad en las empresas implica entonces llevar a cabo esfuerzos por lograr la inclusión de esa diversidad que hace parte de la realidad humana y, por tanto, del contexto organizacional. Así, como lo expresa la firma consultora internacional Korn Ferry (2016), diversidad es la mezcla, inclusión es lograr que la mezcla funcione. Por consiguiente, la verdadera gestión de la diversidad del recurso humano no implica sólo el hecho de tolerar o aceptar la diferencia, sino de valorar, potenciar y procurar que esa diversidad haga parte activa de las organizaciones materializándose en esfuerzos, iniciativas y prácticas de inclusión.

## Inclusión

El desarrollo de este concepto se ha dado en estrecha relación con el de exclusión, inclusive, con un énfasis marcado en este último, lo cual ha obstaculizado los avances en la clarificación y explicación de las lógicas inherentes a la inclusión. Por lo tanto, este sigue siendo un concepto ambiguo, que en ocasiones se da por sentado o se mantiene implícito, creyéndose que se entiende y sin dimensionar su significado e implicaciones, al respecto Sandoval (2016, p. 74), manifiesta:

En general no hay un acuerdo con respecto a cuáles son los elementos constitutivos del concepto, cuáles son sus dimensiones y núcleo conceptual central. Por ejemplo, hay una diversidad de opiniones con respecto a los medios de lograr la inclusión social. Algunos consideran de suma importancia el estatus de ciudadanía, para otros la inclusión pasa por el empleo remunerado, otros autores señalan la importancia de los derechos en el proceso de inclusión, y algunos dan mucho peso al reconocimiento y respeto de las identidades y las diferencias. Tampoco ayuda mucho a precisar el concepto de inclusión social cuando se señala que el ámbito de inclusión es la sociedad, como si las personas o grupos sujetos de inclusión estuvieran en un universo social aparte que desprovee a las personas de interacciones e intercambios.

Dicho autor hace un esfuerzo entonces por construir un concepto de inclusión que tenga en cuenta las dimensiones política, económica, cultural y simbólica y que trascienda el mero abordaje de los fenómenos de exclusión social:

Esta definición parte de que las personas, sujetos de inclusión, de hecho, están en la sociedad y participan en ésta, pero de forma desaventajada. De ello se desprende que la inclusión social pasa por incorporar a ciertos grupos a los mecanismos interdependientes de redistribución y reconocimiento (políticas, programas, planes, leyes, reglas, instituciones y otros instrumentos que administra el Estado) que son los que canalizan y cambian la forma en que se distribuyen los recursos materiales (redistribución) y simbólicos (reconocimiento) para que dichos grupos puedan participar de forma significativa en la sociedad (Sandoval, 2016, p. 100)

Por su parte, Weller (2001) se propuso llevar a cabo un análisis profundo de los conceptos de inclusión y exclusión laboral como procesos simultáneos y dinámicos que permiten comprender la evolución del mercado del trabajo y trascienden hasta impactar las dinámicas de inclusión y exclusión social:

El concepto gemelo de inclusión y exclusión laboral se refiere a procesos que permiten el acceso de una parte de la población a empleos productivos con condiciones laborales favorables o adecuadas, mientras que otra parte de la población no tiene acceso a este tipo de empleo (p.13)

Es de señalar que en la literatura organizacional se le ha prestado menos atención al concepto de inclusión que al de diversidad, llegando a asumir en ocasiones que el término inclusión ha reemplazado al de diversidad. Sin embargo, algunos autores han enfatizado las diferencias entre ellos, sobre todo para efectos prácticos. En este sentido, la inclusión implica entonces para las organizaciones lograr que las personas que las componen, independientemente de sus diferencias, puedan no sólo hacer parte de ellas, sino poner en marcha todo su potencial para contribuir de forma efectiva a lograr sus metas y a materializar su estrategia.

Al respecto, en Colombia destacan especialmente algunas iniciativas generadas por organismos públicos, nacionales e internacionales, para promover políticas, programas y proyectos encaminados al reconocimiento de la diversidad y el fortalecimiento de la inclusión, especialmente de aquellas comunidades que históricamente han sido excluidas o vulneradas, entre ellas destacan algunas como:

- El Programa para Afrodescendientes e Indígenas de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), implementado entre los años 2012 y 2016 en 12 Departamentos del país y con una inversión de US\$ 61.5 millones, el cual ha logrado generar más de 6000 empleos nuevos en alrededor de 1000 empresas, así como promover la firma e implementación de Protocolos de Diversidad e Inclusión Laboral en 89 empresas. Su objetivo es:

Garantizar las oportunidades de inclusión social, económica y política para los afrocolombianos e indígenas mediante el fortalecimiento de la capacidad institucional del Estado, el empoderamiento de las organizaciones étnicas, un mayor acceso a oportunidades económicas y el incremento de mensajes positivos sobre asuntos étnicos (USAID, 2012).

- De la mano con la iniciativa anterior, USAID y la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) firmaron en el año 2012 un acuerdo de cooperación con el fin de mejorar los niveles de inclusión política y social de la población afro en la comunidad empresarial (Embajada de los Estados Unidos de América, 2015), invirtiendo más de US\$ 5 millones y generando más de 1300 empleos. Además, buscan consolidar en Colombia la inclusión como práctica empresarial, así como construir una Estrategia Nacional de Diversidad e Inclusión Laboral (ANDI, s.f.).
- En el 2012 el Ministerio de Trabajo lanzó una campaña que buscaba promover alianzas entre el Gobierno, el sector privado y la sociedad civil con el fin de impulsar la inclusión

laboral de las personas con limitaciones auditivas, cognitivas y visuales. Apoyados en los beneficios tributarios y parafiscales que obtendrán los empresarios al vincular trabajadores en situación de discapacidad y que están contemplados en la Ley 1429 de 2010 (Mintrabajo, 2012)

- Resalta también la creación del Grupo de Equidad Laboral del Ministerio del Trabajo, el cual se ha dedicado a la creación de políticas y programas que promuevan la igualdad entre hombres y mujeres en lo referente a sus derechos y oportunidades laborales; fortalecer la empleabilidad de las víctimas del conflicto armado e impulsar el autoempleo, esto en el marco de las acciones de reparación. También dedica sus esfuerzos a la prevención, sanción y atención a las víctimas de delitos relacionados con la trata de personas con fines de trabajo forzoso.
- En este sentido se lanzó en el año 2013 el sello Equipares, con el objetivo de certificar a las empresas públicas y privadas que se comprometen e implementan de manera efectiva un Sistema de Gestión de Igualdad de Género. En un año lograron contar con 40 empresas comprometidas con esta iniciativa (Mintrabajo, 2014).

Se podría decir entonces que en Colombia iniciando el reconocimiento de la diversidad que promueve la inclusión de grupos étnicos históricamente vulnerados (comunidades afro e indígenas), hasta dar respuesta a las necesidades de inclusión más recientes (mujeres, comunidades LGTBI, víctimas del conflicto, personas en situación de discapacidad).

Si bien estas iniciativas son valiosas y responden al proceso de desarrollo social, político y económico del país, aún falta fortalecer la conciencia de la inclusión más que como una “deuda social”, como una oportunidad para que las personas desarrollen su potencial en el marco organizacional, y así contribuyan al éxito y a la sostenibilidad de las empresas, representando una verdadera ventaja competitiva para los negocios.

Cabe también resaltar que más allá de las políticas y los programas que buscan impulsar la inclusión, el papel de los líderes es trascendental como potenciales promotores de esas iniciativas en las organizaciones, así como adquirir los conocimientos y las competencias que necesitan para lograrlo de manera efectiva.

## Liderazgo

Hablar de inclusión en las organizaciones implica hablar de los equipos de trabajo, de las personas que los conforman y de cómo se ajustan a las competencias requeridas en el mundo laboral en vigencia, sin embargo, no se debe desconocer la labor de los líderes como agentes de inclusión. Este rol es clave a la hora de lograr una articulación efectiva entre la diversidad de características y habilidades de sus colaboradores en pro del desarrollo de los mismos y del logro de los resultados organizacionales. No obstante, para hablar de los líderes como agentes de inclusión, es necesario tener una mirada de su concepto y definición, pues a lo largo de los años la palabra líder se ha visto abocada a cambios que son exigidos desde la transformación de los estilos de vida, los comportamientos y la cultura organizacional.

Desde finales del siglo XIX se habla de la palabra líder, sin embargo, se ejercía un liderazgo tradicional, aceptado como una forma de poder jerárquico con un estilo de comunicación descendente, en el cual el líder se encontraba en la cima de la pirámide empresarial, ejerciendo poder sobre grandes grupos de personas, esta definición se asociaba con los militares y los políticos. Sin embargo, dicho concepto ha ido teniendo puntos de giro que han propiciado el desarrollo y la evolución del papel del líder en las organizaciones. Actualmente, se puede hablar de un líder o jefe, enfocado en el desarrollo personal y profesional de los empleados, fortaleciendo procesos y velando porque las funciones sean compartidas y contribuyan tanto al logro de las metas como a la consolidación de los roles y los conocimientos.

Ogliastri (2005) resalta que un líder excepcional en Colombia posee tres elementos centrales: relaciones humanas, visión y estilo gerencial, y tres aspectos complementarios que son: integridad, actuación ante una crisis y fijación de objetivos.

Igualmente, resalta Ogliastri (2005) que los líderes se perciben como personas preocupadas por los demás y comprensivas, esto en escala de igualdad de importancia para todos los miembros de su equipo de trabajo; es decir, no se presentan excepciones frente a ningún estilo de vida, forma de ser, género o costumbre. Esto exige de los líderes la habilidad para reconocer la singularidad de sus colaboradores y valorar la diferencia, entendiendo el potencial creador que tiene la diversidad.

No obstante, es importante que las organizaciones den un mayor valor al líder como gestor de procesos y actor motivador dentro de los equipos de trabajo, principalmente en los

momentos de cambio, que son la constante en la actualidad, pues según lo señala John Kotter (2009), el error que se ha venido repitiendo en todos los procesos de cambio organizacional, reside en el hecho de que la mayor parte de las organizaciones concentran un 80 % de sus esfuerzos en enfrentar cambios dentro de la gerencia y sólo el 20 % en el liderazgo, lo que se confronta con una orientación más realista y objetiva, donde se evidencia que el problema no está en cambiar la gerencia sin cambiar el liderazgo, sino en convencer a un número suficiente de colaboradores para que ejerzan una posición de liderazgo que permita realizar las transformaciones dentro de la organización.

Como lo enfatiza este autor, es necesario que los líderes se apropien de su papel y sean movilizados de sus propios equipos de trabajo, pues a través de ellos se logran mejoras continuas en la organización, así como la consolidación de los procesos de cambio necesarios para el logro de los resultados organizacionales.

Sin embargo, para reconocer el término líder es indispensable entender que este se mueve dentro del ejercicio de liderazgo, condicionado por aspectos fundamentales en las organizaciones como el clima y la cultura, siendo el clima la percepción del empleado hacia su medio laboral y la cultura las características intrínsecas de las organizaciones.

Por tanto, como lo explica Francoise Contreras (2008, citando a Blanco, 1985, p. 67), el proceso de liderazgo constituye una fuente potencial para promocionar la salud en el lugar de trabajo, entendida ésta como el juicio subjetivo de bienestar sobre diversas dimensiones personales.



Esta perspectiva de liderazgo constituye una clara tendencia actual, cuya base es la responsabilidad social de las empresas. Si bien aquí Contreras (2008) habla de la definición de liderazgo desde el bienestar de los empleados, no se puede desconocer que también le da un sentido de responsabilidad social a las organizaciones, lo que significa que no solo el liderazgo debe propender por la salud de los equipos de trabajo, sino también los altos directivos, como cabeza ejecutiva de las organizaciones, deben trascender y movilizar a los mismos líderes para generar un bienestar entre ellos que posteriormente se refleje en sus colaboradores.

Dentro de la función de liderazgo, resulta indispensable hablar de este ejercicio desde los equipos de trabajo, lo cual implica cuestionar las estructuras tradicionales, que se han visto avocadas a cambios que exige el entorno y la apertura de los últimos tiempos. Como lo explica Luis Ahumada (2004) a medida que disminuye la estructura jerárquica tradicional y las organizaciones asumen una estructura flexible y dinámica, los equipos de trabajo empiezan a ser más autónomos y el liderazgo centrado en un sujeto se vuelve más efímero. Lo cual implica para los líderes el reto de empoderar a sus colaboradores y equipos, asumiendo más una posición de acompañamiento que de supervisión y articulando las necesidades individuales, con las del equipo y la organización.

Incursionar en cambios que se establecen desde la tecnología hasta el estilo de vida familiar, implica hablar concretamente de cambios que se producen al interior de las organizaciones y que generan empleados diferentes a los que trabajaban hace unas décadas. Aprender es fácil y conocer nuevas perspectivas está al alcance de las personas, por lo tanto, el

papel del líder puede sufrir importantes cambios en la actualidad pasando del autoritarismo a la enseñanza, lo que significa un cambio en su mismo comportamiento.

Un líder implica tener seguidores no solo por su poder sino por sus competencias, por el reconocimiento del otro, capacidades de autocrítica y apertura, todo esto impregnado completamente por el diálogo y la movilización.

Asimismo, no se puede desconocer que el liderazgo también debe ser interpretado como una forma de reconocer cualidades y fortalezas del mismo líder desde el momento que asume su rol en la organización. Méndez y Rojas (2008), en su estudio sobre liderazgo organizacional, destacan que:

El liderazgo tiene que ver con la capacidad de un sujeto o de un sistema de estar al frente de un proceso social u organizacional. Esta capacidad tiene que ver con proceso de poder e influencia bien sobre otros hombres o bien sobre organizaciones y situaciones (p. 15).

Hablar de la capacidad del líder significa hablar de un mecanismo de bienestar para el equipo, es necesario puntualizar que el líder no solo debe permear a su equipo de trabajo, también debe tener condiciones favorables para hacerse cargo de las responsabilidades y necesidades que surgen de las expectativas organizacionales. Es decir, no solo debe estar en favor de los otros, sino también en pro de la organización a través de la cual influye con la obtención de las metas y el incremento en la productividad.

El líder, por ende, es una de las instancias que canaliza, comunica y motiva a cada uno de sus seguidores, convirtiéndose en apoyo e influencia, pero también responsabilizándose por lo que ocurre al interior de su equipo de trabajo y que puede afectar a la organización. El liderazgo por su parte, es el componente de acción para el líder, a través del cual se conecta con la organización, generando procesos y proyectos beneficiosos y rentables para las empresas, pero también seguros y estables para sus empleados.

### Tendencias de Gestión Humana

En definitiva, queda claro que el líder es un referente y está llamado a ser agente de cambio. Esta nueva concepción implica un acto de reflexión personal, de toma de consciencia, que será la base de su crecimiento como persona y como líder, así como del acompañamiento que deberá hacer al equipo para su desarrollo y gestión. Este es un auténtico proceso de innovación del esquema tradicional de dirección, el cual se haya profundamente ligado a las tendencias de gestión humana que están marcadas por la globalización de la economía y la internacionalización de los mercados.

Antes de desarrollar esta categoría, es preciso indagar por la significación etimológica de los términos centrales que la componen: gestión y humano. Según Gómez (1998), con respecto a la gestión, enfatiza que es la administración, dirección, diligencia, actividad; término que viene del latín *gestionem*, acusativo de *gestio* (radical *getion*) administración, de *gestus*, participio pasivo de *gerere* ejecutar, llevar, traer (véase *gesto*), + -io acción (de) (véase -*ion*) (p. 323). Por su parte, lo humano, se referencia como el término que tiene su raíz

etimológica en relativo al hombre (= persona): latín *humanus* humano del indoeuropeo *ghom-on* humano (adjetivo y sustantivo) (véanse hombre, camomila) (p. 353).

Para continuar abordando las tendencias en Gestión humana, es importante hablar de la globalización, aspecto que ha traído consigo la necesidad de crear empresas modernas y competentes, esta situación, entre otras consecuencias, hace que los líderes de gestión humana adopten medidas prácticas que permitan enfrentar esos cambios inherentes a la economía.

Los cambios resultantes de esos procesos de modernización pueden ser tanto favorables como desfavorables, tanto para la organización como para los mismos empleados. Valero y Dombois (1999), exponen que, dentro de los aspectos desfavorables, por ejemplo, se halla la desregulación del trabajo, la flexibilización en la vinculación y en la compensación de los trabajadores.

En los cambios favorables se encuentran la generación de mecanismos de participación y la redefinición de la concepción del recurso humano y de sus recursos físicos, es apenas obvio concluir que en este nuevo escenario se hace imprescindible una mentalidad más amplia y abierta, organizaciones con mayor dinámica y proyección, grandes inversiones en tecnología, constante cualificación y capacidad para integrar diversas culturas, como rasgos sobresalientes (Naranjo, 2001, p. 73).

Es importante explicar cómo se ha ido desarrollando el concepto de gestión humana en el marco de estos cambios y de las nuevas exigencias para las organizaciones y los

líderes. En esta vía, Chiavenato (2009), define la gestión del talento humano como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o los recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación del desempeño; y por su parte, Lledó (2011), afirma que los recursos humanos tienen un enfoque de aplicación y práctica de las actividades más importantes dentro de las organizaciones.

Según puntualizan estos dos autores, la gestión del talento humano comprende uno de los pilares fundamentales para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al final son las personas, desde su rol como empleados, los responsables de ejecutar las actividades necesarias para alcanzar las metas de la organización, de esta forma, los líderes son los encargados de velar porque dichas acciones se hagan realidad, se logren los resultados y se implementen las mejoras necesarias, debido a que los proyectos no se desarrollan por sí solos.

De allí la necesidad de que el área de gestión humana se convierta en un socio estratégico del negocio, capaz de detectar las necesidades y potencialidades del recurso humano, leer las tendencias del entorno, ajustar sus procesos y brindar las oportunidades de formación y desarrollo necesarias para colaboradores y líderes, midiendo la efectividad y el impacto de su gestión, con el fin de darle transparencia y respaldo a los procesos de mejoramiento y cambio, contribuyendo activamente al éxito organizacional.

En esta misma perspectiva, Beer (1997), manifiesta que la función de la gestión humana durante mucho tiempo fue considerada una tarea puramente administrativa, pero hoy en

día esa perspectiva ha cambiado, ya que se reconoce su articulación con los procesos estratégicos y su capacidad para incidir sobre los resultados del negocio.

Entre las estrategias gerenciales destinadas a lograr dicho posicionamiento sobresale la planteada por Serna (2007), quien afirma que a la par de la automatización y la reestructuración industriales, debe estar la comprensión del comportamiento humano y las estrategias encaminadas a lograr su alineación con la estrategia organizacional.

Con relación a esta situación, el mismo autor argumenta que la gerencia de talento humano se fundamenta en las ciencias del comportamiento: la psicología, la sociología y el comportamiento organizacional. A partir de esta tesis se puede expresar el trabajo del departamento de gestión humana, basado en el profundo entendimiento del comportamiento humano en contextos organizacionales y en herramientas que propendan el logro de las motivaciones, las conductas y las metas de un recurso humano cada vez más diverso y alineado con los objetivos del negocio.

Hasta ahora es preciso decir entonces que una gestión del talento humano, articulada con la estrategia organizacional y consciente de su papel e impacto, puede representar una ventaja competitiva en tanto ayuda a las empresas a adaptarse a los retos que plantea el entorno y le permite alcanzar el éxito. Así mismo, esa gestión del talento humano debe posibilitar que el empleado se visualice como un ser diverso en un mundo de variadas posibilidades y realidades.

El concepto de prácticas de gestión trasciende el de actividades o funciones de un área determinada; son procesos formales para gobernar el pensamiento y el comportamiento de los empleados; las prácticas gerenciales de una empresa representan su mente (Calderón, Montes y Tobón, 2004, p. 4).

En este sentido es posible incidir en la cultura y en los procesos de cambio organizacional a través de dichas prácticas, por lo tanto, es necesario planearlas y ejecutarlas con pleno conocimiento de la organización y un alto nivel de consciencia de su impacto.

La concepción de las prácticas de gestión humana se define como procesos estandarizados que las organizaciones desarrollan para influir en el comportamiento de los empleados y su implementación exitosa necesita, al respecto es necesario tener en cuenta el comportamiento de los empleados, pues pueden ayudar a recompensar y controlar el mismo, logrando finalmente con esta movilización un rendimiento superior en la organización, (Schuler y Jackson, 1987).

Otro aspecto a tener presente son los objetivos de la organización, su estructura, las jerarquías y los modelos gerenciales predominantes; pues están afectadas por el tamaño de la entidad, la forma de propiedad, el entorno inmediato y la cultura empresarial (Calderón, 2004).

En la actualidad se utilizan en las organizaciones dos modelos de prácticas de gestión humana, el primero se refiere a las prácticas emergentes, las cuales han surgido por la necesidad de evolución en los procesos mismos de cada organización y en las que se manejan

temas de cultura, clima organizacional, responsabilidad social y empresarial, acompañamiento a líderes, Outplacement, entre otros. La implementación de tales procesos genera un efecto positivo en el bienestar y en la productividad de sus empleados.

El segundo modelo está relacionado con las prácticas tradicionales, desde la selección de personal, formación, capacitación, plan de carrera, compensación y evaluación de desempeño. Estos dos modelos son de vital importancia para el desarrollo de los talentos en una organización.

De acuerdo con lo anterior, sostienen Macías y Martínez (2012) que las tendencias actuales de la gestión humana permiten vislumbrar un sistema integrado de actividades que posibilitan una eficiente gestión de las personas para el logro de objetivos estratégicos organizacionales.

Dichas tendencias son de diversa naturaleza, por ejemplo, como lo señala Naranjo (2001), la orientación al cliente, la competitividad, los nuevos tipos de organizaciones, la profusión de los sistemas de información, etc., son algunas de esas tendencias que en la era de la globalización de los mercados y de la economía, repercuten sobre la estructura de las organizaciones. El último autor describe esa tendencia marcada por la globalización:

Las cosas no son como solían ser. Hemos pasado del mercado local a la globalización; del control de dichos mercados por parte de los productores al reinado de los clientes; los factores competitivos tradicionales como el precio y la calidad, siguen siendo necesarios pero insuficientes y asistimos a la emergencia



de nuevos factores como la adaptabilidad, la innovación y el tiempo de respuesta, entre otros; la composición de la fuerza laboral exige mano de obra calificada, contempla personal joven pero experto, la participación de la mujer es cada vez mayor, incrementándose el tamaño y complejidad del mercado de trabajo, la rigidez de las organizaciones y de las relaciones laborales ha cedido en favor de la flexibilidad; los estilos de dirección y los sistemas de control se han replanteado de manera dramática; el trabajo en equipo continúa desplazando al desempeño individual; el avance en las tecnologías de información y las telecomunicaciones impacta y modifica la estructura de la empresa y la manera de realizar la prestación de los servicios; en síntesis, el panorama actual dista mucho del que tan solo hace unos cuantos años percibimos, siendo apenas lógico que nuestros paradigmas y las acciones que desarrollemos sean sustancialmente diferentes a las que habitualmente nos han acompañado (Naranjo, 2001, p. 72).

Es evidente que estas tendencias impactan las maneras de gestionar lo humano en las organizaciones, dentro de los efectos que resalta Naranjo (2001) está la revisión de la concepción del ser que presta su fuerza de trabajo y la naturaleza de este último, así como las políticas sobre su direccionamiento y gestión.

Esto significa que deben revisarse las políticas tradicionales de gestión basadas en una concepción instrumental del ser humano y fomentar un ambiente que permita el bienestar, la formación y el desarrollo de los empleados, revisando aspectos como los factores de motivación,

el compromiso y la forma como la cultura interna permite vincular al personal a la misión y visión de la organización.

En este sentido, es necesario que todos los procesos del área estén permeados por la misma concepción de lo humano, que la atracción, la selección y el acompañamiento que se brinda a las personas sean coherentes con ella. Naranjo (2001), denomina carácter staff en la gestión del personal, todo lo que respecta al papel del área de gestión humana, el cual consiste en brindar las herramientas a los líderes de cada área para el correcto cumplimiento de su labor con el personal, promoviendo el trabajo en equipo, la multidisciplinariedad y la polifuncionalidad como factores claves para asegurar la eficacia en la aplicación de los procesos.

El aprovechamiento de los avances tecnológicos es necesario, naturalmente, cuando se trata de enfrentar los retos que ofrece la globalización de la economía y asegurar la eficiencia en las condiciones y métodos de trabajo, por lo que el personal debe estar preparado para enfrentar esos avances.

De manera que este proceso de cambio implica una revisión de la concepción tradicional del personal, así como de una transformación en el perfil del líder que permita validar e implementar en su gestión esas nuevas concepciones de dirección organizacional. Una de esas directrices, por ejemplo, radica en la inclusión asociada a la diversidad.

Las buenas prácticas que realicen los líderes del área de gestión humana, así como sus esfuerzos por sensibilizar, formar y desarrollar a los demás líderes de la organización como

agentes de cambio y de inclusión, serán la base para gestionar la diversidad y lograr la inclusión en las organizaciones. Proceso en el que se puede evidenciar si existe el compromiso de la empresa a la hora de aplicar el principio de igualdad de trato y de no discriminación.

Para comprender mejor estas perspectivas, Red Acoge (2008) propone una guía para que desde el área de recursos humanos de las empresas elaboren e implementen una política de gestión de la diversidad (PGD). Esta guía consiste en adoptar algunas medidas favorecedoras de un trato de igualdad y no discriminación, la primera, planificar de forma anticipada los recursos humanos que se han de incorporar a la empresa para conducir el proceso de contratación de forma lógica, justa y ordenada; la segunda, definir el perfil exacto del candidato que se necesita mediante un análisis minucioso del puesto, con descripción detallada de, tareas, especificidades y niveles de desempeño que se requieren, utilizando un lenguaje correcto no sexista y acorde con el respeto a la diversidad; la tercera, sistematizar tanto el proceso de selección, como las entrevistas de trabajo y los mecanismos de decisión con base en los principios de igualdad y no discriminación que deben aplicarse por igual, independientemente de la persona o el cargo al que se aspira; y una última, ampliar los medios de reclutamiento, como anuncios, agencias, ONG's, entre otros.

Además, esta guía, menciona las ventajas que conlleva la implementación de un PGD, las cuales se determinan por el acceso a nuevas fuentes de talento, el reclutamiento y selección a los más aptos para cada puesto, la prevención de situaciones de discriminación, la valoración objetiva a los candidatos en función de sus capacidades, el cumplimiento con la

legislación vigente relacionada con los principios de igualdad de trato y oportunidades y el mejoramiento de la imagen externa.

Así pues, las tendencias globales de gestión humana implican una revisión de la manera tradicional de ver al ser humano y a los procesos de aplicación organizacional; una revisión que va desde una transformación de la concepción del personal hasta una evaluación de los propios gestores.

Es por esto que la presente monografía se ha propuesto desde su referente teórico hacer una articulación de las categorías desarrolladas, que han servido para el análisis de esta temática, que permiten tener un panorama más claro de los retos actuales que enfrentan las organizaciones como escenarios sociales, donde se vive la diversidad como realidad cotidiana y la necesidad de llevar a cabo esfuerzos para generar no solo una cultura incluyente, sino una inclusión con sentido y propósito a través de sus líderes como agentes de cambio e inclusión.

## **6. Análisis Teórico**

Este apartado corresponde al análisis teórico fruto del recorrido conceptual, con el cual se pretende desde los objetivos de este estudio, poner a conversar los antecedentes investigativos y los conceptos mismos, que a lo largo de la historia han aportado sobre diversidad y por ende han dado paso a la inclusión organizacional.

Teniendo en cuenta que la orientación de este texto es darle cabida a la inclusión en las organizaciones, a través de los líderes como actores habilitadores y patrocinadores, se busca con el siguiente recorrido, brindar en primera instancia, una mirada a los antecedentes históricos de la diversidad en las empresas y la inclusión en la cultura organizacional, así como a las características de liderazgo que la inhiben y la facilitan, para posteriormente pasar a proponer algunos lineamientos metodológicos, los cuales si se tienen en cuenta, por parte de las organizaciones colombianas, pueden contribuir para el fortalecimiento de la inclusión dentro de su cultura y ayudan a que los líderes, se conviertan en agentes de inclusión.

#### Antecedentes históricos de la diversidad y la inclusión en la cultura organizacional

Si bien es cierto que la literatura y los estudios organizacionales han dedicado más atención al concepto de diversidad que al de inclusión, es relevante diferenciarlos y así poderle dar la importancia necesaria a los esfuerzos que las empresas deben hacer para conseguir una gestión efectiva de la diversidad que se materialice en la inclusión, esto es, lograr que las personas que las conforman, independiente de sus diferencias, puedan participar activamente para poner en marcha y fortalecer todo su potencial en la contribución del logro de las metas empresariales.

Sin embargo, las organizaciones no siempre estuvieron conscientes y dispuestas a enfrentar este desafío, acerca del entendimiento de la diversidad, como realidad humana y el reconocimiento de la inclusión como necesidad y deber; lo cual, poco a poco ha ido posicionándose como imperativo organizacional a lo largo del siglo XXI.

Como lo muestra este recorrido teórico, hecho desde los antecedentes y el referente conceptual, el principal impulso que permite incorporar la concepción de diversidad, y sobre todo, apalancar esfuerzos de inclusión en las organizaciones, parte de las exigencias legales basadas en el respeto por los derechos humanos y las normas que buscan evitar la discriminación en el trabajo.

En esta primera etapa, marcada históricamente por el surgimiento de los movimientos sociales y políticos enfocados en defender los derechos civiles de las minorías, se trabaja entonces para alcanzar la igualdad en las oportunidades y en el trato de aquellos grupos minoritarios que históricamente han tenido escasas oportunidades de acceso al mundo laboral. En este sentido, la diversidad es leída como una excepción a la norma, es decir, como un asunto que resalta en la sociedad y en el paisaje organizacional precisamente porque se sale de lo común y como algo que tiene que ver exclusivamente con poblaciones que han visto vulnerados sus derechos a lo largo de la historia.

Lo cual, sumado a los prejuicios y estereotipos relacionados con ello y arraigados en la cultura organizacional, hacen que la diversidad sea vista como posible generadora de problemas y conflictos dentro de las empresas, por lo cual la incorporación de lo diverso se ve reducida al cumplimiento legal que implica incrementar la representación de las minorías en el capital humano.

Es por eso que en esta fase aún no se puede hablar de inclusión propiamente dicha dentro de las organizaciones, pues el foco de la gestión de la diversidad está puesto en reunir a un número determinado de personas que anteriormente habían sido excluidas por criterios de género, raza u orientación sexual. Más no en lograr que estos individuos, sin importar sus diferencias, puedan no sólo hacer parte de la organización, sino desarrollar y poner en marcha todo su potencial para contribuir activamente al logro de los objetivos empresariales, lo cual constituye el foco de la gestión de la diversidad que logra materializarse en inclusión y que guía las posturas contemporáneas al respecto.

Si bien los imperativos legales fueron necesarios, y lograron impulsar una segunda etapa relacionada con la toma de consciencia, y el compromiso moral que van adquiriendo las organizaciones respecto al respeto de los derechos humanos en el entorno laboral, aun no son suficientes para alcanzar una gestión integral de la diversidad que reconozca el potencial en ella. En esta fase sí hay un avance en tanto las empresas se ven confrontadas con el reto de revisar, no sólo sus políticas y procesos para garantizar que no sean fuentes de discriminación, sino de validar la capacidad de su cultura, y por ende de su talento humano, para respetar la diferencia. Y en este sentido surgen las primeras iniciativas de formación buscando básicamente que los empleados cambien las actitudes y los comportamientos que puedan ser leídos como formas sutiles de exclusión, afectando las relaciones, y así lograr que paulatinamente se logre reconocer el valor la diversidad, trascendiendo las exigencias básicas del respeto por los demás, (Susaeta y Navas, 2005)

Iniciativas que continúan vigentes y que en la gestión actual de la diversidad se han logrado posicionar como necesidades e imperativos, pues las organizaciones empiezan a entender que no basta solo con “traer diversidad”, es necesario administrarla para lograr la inclusión, que es realmente lo que permite poner en marcha todo el potencial de la diferencia, evitando que se convierta en una fuente de conflicto.

Esto permite ver que para que las organizaciones logren una gestión integral de la diversidad, no basta sólo con ajustar sus procesos y políticas, si a su interior no hay una cultura organizacional preparada para asumir los retos de la inclusión, estos esfuerzos se harán en vano.

Se requiere entonces que la cultura enfrente una serie de desafíos relacionados con la necesidad de transformar el discurso de igualdad por el de diversidad y equidad, es decir, lograr que los empleados se reconozcan ya no como iguales, sino como profundamente diversos y valiosos en su individualidad y en la variedad de aportes que pueden hacer a la organización desde allí. Esto también va relacionado con el entendimiento de la diversidad en las empresas como un reflejo de las variables demográficas, de comportamiento cultural, actitudes, normas y valores existentes en la sociedad (Triandis, 2003, citado por Susaeta y Navas, 2005), es decir, como una realidad que hay que administrar.

Recapitulando, uno de los grandes avances en este recorrido, es entonces el reconocimiento de la diversidad como algo inherente a lo humano y por tanto a la cultura organizacional, lo cual resalta el verdadero reto que constituye reconocer, respetar y valorar al otro al reconocerlo como diferente. Sin embargo, el compromiso empresarial con una gestión



integral de la diversidad, inicia en una tercera etapa fuertemente promovida por fenómenos como el desarrollo de los mercados globales, la internacionalización de los negocios y la creciente movilidad de las personas. Dichas circunstancias impulsan la toma de consciencia en las organizaciones acerca del valor de la diversidad y logran posicionarla como ventaja competitiva, reconociendo su impacto en los resultados empresariales al punto de convertirse en una fuerte tendencia para la gestión del talento humano.

En este recorrido se puede ver entonces cómo la perspectiva tradicional que veía en la diversidad una fuente de conflictos internos para las organizaciones ha cambiado al punto de reconocer en ella una oportunidad para mejorar la competitividad de las empresas. Esto último no será posible si desde la cultura organizacional no se promueve el valor de la diferencia, es aquí entonces donde el papel de los líderes como agentes de inclusión se hace necesario y crucial, pues a través de ellos las organizaciones lograrán impulsar la creación e implementación de una estrategia, de políticas, y de prácticas que posibiliten la materialización de la inclusión desde los procesos de gestión del talento humano, desde el lenguaje y desde la conformación y el desarrollo de los equipos de trabajo, logrando que lo diverso se convierta en potencial creador y diferenciador.

Competencias de liderazgo para facilitar la diversidad y la inclusión en la cultura organizacional

El líder cumple diversos papeles en los equipos de trabajo, sin embargo, su principal labor consiste en ser movilizador de sus colaboradores. La seguridad, guía y sabiduría

son factores fundamentales que potencializan las características de un líder y, que lo convierten en agente motivador de su equipo.

Es necesario reconocer algunas características que les permiten a los líderes lograr la alineación de las personas con las organizaciones, articulando las metas individuales con los lineamientos y los objetivos organizacionales, de forma tal que los empleados les encuentren sentido y hagan lo necesario para lograrlos.

La principal meta del liderazgo consiste en lograr que los equipos pongan su trabajo, sus talentos y el potencial que hay, desde su misma diversidad, al servicio de la meta organizacional y de su desarrollo personal y profesional. Así, cuando el líder acompaña y gestiona adecuadamente a sus colaboradores genera satisfacción entre ellos, favorece el contrato psicológico con la empresa, estimula la construcción de un ambiente de confianza y de comunicación abierta, impactando positivamente en la cultura corporativa y en el logro de los resultados empresariales.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que el entorno cambia rápidamente y de cara al mundo, se abren los horizontes, lo cual exige nuevos conocimientos y competencias por parte de líderes y colaboradores. Entre estos cambios, sobresale la consciencia que se ha generado en el mundo empresarial acerca del potencial que hay en la diversidad cultural y la necesidad de gestionarla para lograr la inclusión.

Actualmente las organizaciones se desenvuelven en una realidad enmarcada en la diversidad, distintos talentos, estilos y puntos de vista que constituyen las bases de los equipos. El trabajo colaborativo y multidisciplinario, cada vez, ha ido ganando fuerza, lo cual promueve que cada uno de los miembros aporte desde su diferencia para lograr un fin común, asimismo, que diferentes profesiones convivan en un mismo espacio para dar auge a ideas y proyectos.

Para asumir este reto, que representa gestionar la diversidad, generalmente en cabeza de los líderes como principales movilizadores de la cultura organizacional, las empresas deben ocuparse del desarrollo de las competencias que ellos necesitan para que puedan ser verdaderos agentes de inclusión, así como de generar consciencia y promover la responsabilidad frente a este rol.

Por consiguiente, es necesario tener en cuenta, por un lado, aquellas características de base e inherentes que tienen los líderes, tales como la vocación, la motivación para servir y desarrollar a otros, el sentido que han construido en torno a su rol y la capacidad que tienen para cautivar o influenciar a los demás. Pero en este contexto, fundamentalmente, por otra parte, aquellas características, habilidades y competencias definidas desde la cultura y el modelo de liderazgo de cada organización que son la guía, a la hora de definir acciones de sensibilización, formación y desarrollo alineadas con el entorno laboral en el que se desenvuelven, para lograr que los líderes sean agentes posibilitadores de inclusión y potencializadores del talento de su equipo.

Es importante destacar que la organización debe promover sus líneas de acción partiendo de su propio modelo de liderazgo, sin embargo, no se conviene obviar algunos aspectos básicos de que pueden surgir y ser la base en todas las organizaciones para el fortalecimiento de sus líderes. En este caso se puede mencionar tres factores fundamentales:

- **Capacitación:** es necesario conocer que ocurre a su alrededor y buscar las herramientas para formarse como agentes potencializadores. La diversidad no solo es una cuestión de aceptación del otro, sino de potenciar sus cualidades y talentos para lograr sinergia con la organización y sus colaboradores.
- **Responsabilidad de las situaciones:** asumir responsabilidades y delegarlas en su equipo de trabajo de forma equitativa es una tarea necesaria que impulsa a los miembros de la organización a tener corresponsabilidad en las situaciones, generar espacios de aceptación de los roles del otro en el equipo de trabajo y tener en cuenta las habilidades de cada integrante
- **Catalizadores del cambio:** los líderes entienden que su rol dentro de la organización es guiar y conocer los aspectos cambiantes del entorno, por eso ven los procesos de cambio como herramientas para impulsar el desarrollo de la organización y aprovechar su recurso humano.

El reconocimiento de los líderes y la promoción en las organizaciones de estos tres principios, representan un camino importante para hablar de inclusión organizacional pues

fortalece a las empresas desde su concepción de la palabra líder y genera roles definidos para la implementación del liderazgo.

Para complementar estos tres factores, anteriormente expuestos, y retomar la idea clave de solidez en los equipos de trabajo a través de la inclusión de sus miembros y el líder como cabeza de este proceso, se requiere conocer algunas ventajas actuales para aquellas organizaciones que promueven la inclusión.

En primer lugar, se puede hablar de equipos más sensibles, en los cuales todos son parte fundamental de un gran sistema, por lo tanto, sus funciones están conectadas entre sí para lograr que ese sistema funcione.

Como segundo elemento, se exalta la multiplicidad de pensamientos que convergen en los equipos de trabajo, esto conlleva a las organizaciones a hablar de diversidad y competitividad, permitiéndoles reconocer nuevas ideas, estilos de vida y diferencias generacionales, que tendrán como resultado nuevas formas de negocio y el acceso a otros mercados.

La reputación hace parte de un tercer punto, teniendo en cuenta que la imagen corporativa se verá beneficiada con prácticas de responsabilidad social como la inclusión de diferentes culturas, religiones, géneros y razas en el entorno organizacional, esto llevará a las organizaciones a incrementar su posicionamiento en el mercado con la adquisición de nuevos públicos, además de favorecer la credibilidad de su misión de cara a sus colaboradores.

Ya teniendo claros aquellos aspectos positivos que dinamizan los procesos organizacionales y robustecen el rol del líder en las organizaciones, es fundamental hablar de prácticas no adecuadas, a las cuales es recomendable renunciar, porque en gran medida inhiben el proceso de inclusión en las organizaciones y contradicen las acciones del líder.

Tales hábitos o vicios organizacionales, obstaculizan el paso de la organización como institución burocrática y cerrada, a una que tenga como principal fin generar un ambiente de aceptación y de reconocimiento de la diversidad. Al respecto, se pueden explicar tres conductas que llevan a las organizaciones y a sus líderes a caer en errores preponderantes; el primero, asumir la improvisación como una costumbre corporativa, es de anotar que aunque es fácil caer en ella, debido a la inmediatez que exigen los tiempos modernos, este factor puede generar el poco o nulo acercamiento estratégico con los miembros de la organización, debido a la generación de planes y estrategias débiles, en los cuales, puede pasarse por alto la aplicabilidad de los talentos diversos en las tareas.

Para tener un aprovechamiento del rol del líder, teniendo en cuenta los aspectos que facilitan e inhiben su actuación en pro de la inclusión en las organizaciones, es fundamental que estos encaminen a las empresas hacia la construcción clara de objetivos y realicen evaluaciones de desempeño minuciosas con las cuales se puedan establecer lineamientos para las funciones, derechos y deberes de su recurso humano, generando reglas básicas de convivencia y potencializando su papel en la organización.

Un segundo aspecto que puede afectar notablemente el contrato psicológico de los empleados con la organización, es la actuación incoherente, entre lo que se establece y lo que se hace por parte del líder. Es importante reconocer que algo que está en el papel no está cien por ciento seguro de ejecutarse, por lo tanto, es necesario que las organizaciones capaciten a sus líderes en herramientas de planeación estratégica a través de las cuales se pueda dar respuesta de las necesidades de la organización y de sus equipos de trabajo, de esta forma se logrará un reconocimiento de la diversidad en la organización, la necesidad de ser incluyentes y se trazará una alineación entre los líderes y sus seguidores.

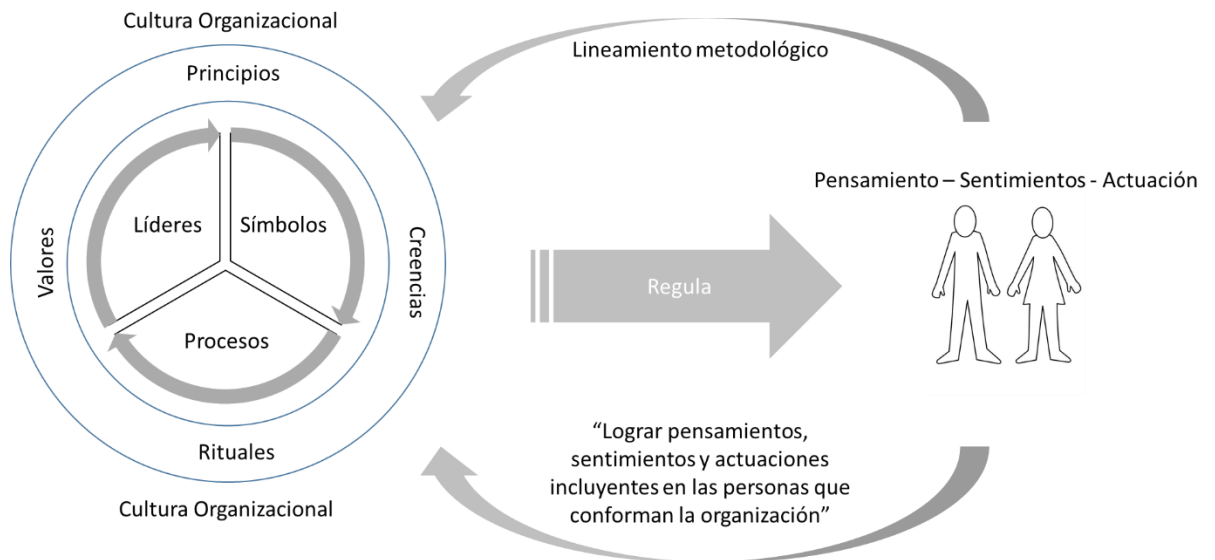
Una tercera y última condición que desde el liderazgo puede inhibir la inclusión en las organizaciones es dejar en mano de los líderes la toma de decisiones, aunque no siempre debe darse un proceso abierto para extender la toma de decisiones a los miembros de la organización, es importante que ellos se apropien de algunos procesos y se sientan parte activa de estos procesos, especialmente en aquellos en los que se ven afectados. Para crecer como organización se debe conocer las percepciones de sus integrantes y realizar una construcción conjunta de acciones que movilicen la inclusión.

Los líderes que no conocen a los colaboradores de la organización, en especial a sus seguidores, tienden a realizar acciones continuadas que no les permite evolucionar, por lo tanto, el conocimiento del recurso humano es parte fundamental en la generación de los planes de acción anuales y el fortalecimiento de los planes de trabajo periódicos, de esta forma no solo se garantiza la segmentación de los equipos de trabajo a través de la caracterización de cada empleado, con su talentos, costumbres y contexto social, sino que también facilita el desarrollo

profesional, mejora la productividad y, sobre todo, fortalece los lineamientos y valores de la organización.

### Lineamientos metodológicos para fortalecer la inclusión dentro de la cultura organizacional

Antes de entrar a desarrollar el precitado objetivo es preciso mencionar algunas nociones relacionadas. El concepto de “cultura”, de acuerdo con el objetivo enunciado, constituye una de las categorías esenciales. Tomando las definiciones de cultura realizadas en la categoría teórica de cultura organizacional, se ilustran estas definiciones para explicar el desarrollo del lineamiento metodológico que favorezca la inclusión en el pensamiento, sentimientos y actuaciones de las personas que conforman la organización.



Fuente Figura 1. Desarrollo propio



Como se puede apreciar en el anterior gráfico, la noción de cultura se adscribe al contexto interno de grupos inscritos en el conjunto social en su dimensión más amplia. Una cosa es, pues, la cultura en su entidad social, esto es, el conjunto de pautas comportamentales, valores, actitudes, usos, costumbres, etc., que definen la colectividad en su dicción más amplia, pero otra bien distinta es la cultura circunscrita a las organizaciones de la misma. Es en esta posibilidad de formación de *subculturas*, que las organizaciones pueden establecer diferencias frente a las demás. Y en la medida en que las organizaciones se componen de procesos y símbolos colectivos, la cultura en su dicción más amplia puede o no manifestarse a través de los valores, creencias, principios y rituales internos. En este sentido la cultura organizacional regula los pensamientos, sentimientos y actuación de sus miembros. El objetivo de fortalecer la inclusión dentro de la cultura, por tanto, se podrá alcanzar si se logran cambios en esas maneras de pensar, sentir y actuar frente a esa inclusión diversificada.

El lineamiento metodológico que se propone para lograr este objetivo, entonces, debe comenzar con una intervención sobre el núcleo de la cultura, es decir, sobre los líderes, símbolos y procesos. En este trabajo se abordará con mayor profundidad el papel que asume el líder en ese proceso de intervención. Este propósito resulta coherente con el objetivo planteado de definir el papel de los líderes como agentes encaminados al reconocimiento en la cultura organizacional colombiana de la diversidad, posibilitando con ello la inclusión.

Para adentrarse en este último objetivo, lo primero a resaltar, es que el líder, al igual que todas las personas que conforman una organización en sus distintos niveles, es una persona

movida por intereses y emociones. En esta medida, las personas buscan ser aceptadas y quieren agruparse con quienes tienen cosas en común.

Esa tendencia a asociarse con quienes comparten uno o varios aspectos, en este caso de carácter laboral, es el aspecto que posibilita precisamente que el líder pueda identificar en su grupo de referencia intraorganizacional aquellos problemas que les afecta y, por tanto, promover soluciones acordes con aquéllos. Parte de esos problemas son los vinculados a la inclusión.

Pero existen por naturaleza conductas y sesgos inconscientes discriminatorios, estos pueden en un momento dado, afectar esa identificación y promoción de soluciones. Por ello el líder debe tener la capacidad de enfrentarlos. De ahí la importancia de asumir de forma adecuada el rol de liderazgo, puesto que una asunción equívoca, puede generar límites a la formulación y construcción de una cultura incluyente.

Por tal razón es importante que los líderes comprendan que tienen mucha influencia sobre la configuración de las estructuras de significado al interior de las organizaciones. En lo que respecta a su impacto sobre la diversidad e inclusión, por ejemplo, la comprensión por parte del líder respecto de las ventajas que comportan esos aspectos para el rendimiento del recurso humano se instituye en un elemento necesario para su gestión, lo que finalmente se traduce en una mayor probabilidad de mejorar los resultados dentro de la organización.

De acuerdo con lo anterior, se propone la implementación y ejecución del lineamiento metodológico con una etapa de sensibilización para los líderes que contemple la identificación de los sesgos inconscientes que inhiben la inclusión. A partir de ello se entraría a desarrollar otra etapa de formación que posibilite contextualizar a los líderes sobre el concepto, la historia y el impacto positivo de la diversidad e inclusión en la dinámica organizacional. Luego de abordar las etapas de sensibilización y formación, se proponen dos etapas en el referido lineamiento metodológico: una etapa de diagnóstico, donde el líder pueda identificar la brecha y los puntos más críticos que hoy le inhiben ser vehículo para favorecer una cultura incluyente y, posteriormente, otra etapa de implementación de medidas, donde se desarrolle un plan de trabajo que permita abordar las brechas del diagnóstico.

#### 1. Etapa de sensibilización

Con la inclusión a la diversidad, como brevemente se ha indicado, las organizaciones se vuelven más competitivas para enfrentarse a un mundo de desafíos, contando con el mejor talento humano sin importar su condición física, económica y social.

El anterior es, pues, uno de los objetos principales de esa inclusión. Pero al mismo tiempo puede enriquecer su cultura organizacional y propiciar un clima sano para todos los empleados que la conforman, ayudando de este modo a reducir los indicadores de ausentismo y rotación. Una correcta gestión, en consecuencia, se traduciría en una oportunidad de crecimiento. Y es aquí donde el líder entra a jugar un papel muy importante, ya que es él el encargado de gestionar la inclusión en la organización, pero no es un secreto que muchos de éstos colaboradores tienen sesgos inconscientes que inhiben esa gestión adecuada. Tales sesos se

definen por esos comportamientos afectados por la manera como interpretan la realidad, basados en sus propias vivencias, valores y educación, impidiendo así la toma de decisiones objetivamente. Esa afectación se produciría en la medida en que funden sus decisiones en prejuicios, estereotipos y, en general, en componentes de diversidad invisibles, que terminan en actos de discriminación, estigmatización o descalificación de los demás.

Es responsabilidad de la organización, en consecuencia, sensibilizar a los líderes promoviendo la inclusión por medio de talleres, espacios de reflexión, invitando a participar activamente a profesionales de diferentes áreas y disímiles cargos, a las actividades que fomenten la aceptación y conciencia de la misma, en los cuales se discuta abiertamente sus puntos de vista. Luego corresponde hacer el mismo proceso de evaluación para todos, con el fin de que sean justas y objetivas, generando así la inclusión de forma natural y disminuyendo la resistencia a los sesgos inconscientes. Así también es vital que las instancias jerárquicas más altas de la empresa se vinculen y se comprometan con este modelo de gestión. En definitiva, cuando una persona está sensibilizada con la inclusión, se convierte en generador de conciencia hacia el resto de los equipos de trabajo que integran la organización.

## 2. Etapa de formación

La etapa de sensibilización por parte de los líderes es, pues, la primera fase de este proceso de integración cultural. Después de superada la referida etapa, se debe proceder con la fase de formación, la cual está encaminada a desarrollar un estilo de liderazgo inclusivo. Este proceso debe de ser planificado, continuo, limitado por unos objetivos claros y precisos. A partir de ello se puede lograr que los resultados sean más previsibles, uniformes y a corto plazo. La

formación, entonces, ayudará a que se adquieran técnicas y habilidades que permitirán fortalecer el proceso de inclusión buscando afianzar una cultura integradora.

La metodología a utilizar en esta etapa de formación, concretamente, debe de fundamentarse en un proceso secuencial, que inicia con la identificación de necesidades y finaliza con la evaluación de todo el proceso inclusivo. Es importante que en esta etapa de formación se visualice desde una perspectiva de desarrollo personal y profesional, para mantener esa cohesión e igualdad.

Para lograr lo anterior, debemos de formar a nuestros líderes en temas estratégicos como: promover el desarrollo de la carrera profesional; usos igualitarios en la comunicación y publicidad; formación en el reconocimiento de sí mismos y de las demás personas; características que las hacen únicos y dignas de respeto; comprensión de lo que implica obtener calidad de vida para su realización personal; entender la diversidad desde una perspectiva de derechos; entre otros.

Hoy día en Colombia existen muchas empresas que le están apostando a la inclusión. Entre ellas se podría mencionar Bancolombia, Mc Donald's, Colcafé, Corona, Terpel, entre otras. En un artículo publicado por La República, se afirma que estas firmas, que hacen parte de 54% de compañías que el Ministerio de Trabajo, dice tienen vinculadas a personas con discapacidad, trabajan para combatir la exclusión y empezar a derrumbar mitos que hay sobre estas personas<sup>1</sup>. Bancolombia es una de las empresas que ha trabajado en este aspecto y por eso creó un programa llamado “Bancolombia para todos”, con el que vinculan a personas con

discapacidad física y visual, además de trabajar en la inclusión de colombianos pertenecientes a las comunidades indígenas y afrodescendientes y hacer modificaciones e implementar acciones para ser incluyentes y ser una empresa más humana.

Muchas de estas empresas han tenido un impacto positivo en su cultura, debido al éxito en su proceso de inclusión. Y esto se habría logrado gracias a los líderes que tienen la capacidad de permear en todas las áreas de la empresa y los cuales realizan gestiones como las siguientes: enviar lineamientos claros a todo el personal; comunicar con claridad el mensaje de la inclusión que exprese el compromiso que se tiene en todas las dimensiones de la organización como clientes, proveedores, consumidores, socios, empleados, entre otros; realizar seguimiento a todas las actividades.

Como se puede apreciar, la inclusión no es sólo una disquisición teórica adscrita al mundo de la gestión organizacional. Por el contrario, es una realidad. En este punto es preciso decir que con base a las experiencias de éxito que han tenido las empresas anteriormente mencionadas en todo lo que tiene que ver con la gestión de la inclusión, esto nos ayude a motivar a otras empresas a ser diversas e inclusivas en la dinámica organizacional.

### 3. Etapa de diagnóstico

Configuradas las etapas de sensibilización y formación, el diagnóstico tiene como objetivo proporcionar conocimiento de la realidad en cuanto a la diversidad e inclusión en las organizaciones. El fin específico de este proceso es poder identificar las oportunidades de

corregir y mejorar posibles interferencias, lo que permitiría realizar una evaluación de las mismas y poder así diseñar una intervención a favor de la gestión adecuada del modelo.

El primer paso sería recopilar la información básica, interna y externa de la empresa: historia, tamaño, actividad económica, estructura organizacional, condiciones laborales (como jornadas, tipos de contratos, políticas, comunicación interna, procesos de reclutamiento y selección [para identificar si están incurriendo en la aplicación de alguna exclusión], promoción interna, formación, plan carrera, además si tienen algunas prácticas de inclusión). Luego la información externa de la organización relacionada con su actividad económica y social, con el fin de poder identificar la interacción de la empresa con sus clientes, proveedores y la misma sociedad, etc. El segundo paso es el análisis de la información para determinar qué situación o área específica se va a intervenir. El tercero consiste en realizar indicadores que nos muestre el grado de inclusión. El cuarto consiste en el resultado del diagnóstico, en el cual podremos evidenciar los puntos fuertes y de mejora, para determinar si se debe corregir o reforzar alguna situación crítica que inhibe la cultura incluyente. En quinto y último lugar, corresponde diseñar un plan de trabajo de inclusión a corto, mediano y largo plazo para realizar las mejoras paulatinamente para afianzar esa cultura incluyente.

#### 4. Etapa de implementación

Como se había mencionado en el quinto lugar del diagnóstico, es preciso para la correcta aplicación del modelo de gestión diseñar un plan de trabajo. Significa ello que en este punto se ingresa a la etapa de la implementación de acciones con el fin de abordar las brechas de dicho diagnóstico. Para ello es necesario establecer prioridades, como es el caso de objetivos

claros a corto plazo, para mantener los puntos fuertes y desarrollar los aspectos de mejora dentro del presente plan. Además, se deben tomar medidas concretas para estos objetivos que impacten positivamente en las causas que están provocando la situación. Luego se debe asegurar que estas medidas sean factibles, estén coordinadas y se puedan asumir en conjunto.

De esta manera la metodología conecta el valor de los resultados de los indicadores con cada medida. Luego esta cohesión es la que permite asegurar poner en marcha el plan de trabajo.

Ya teniendo claras las medidas que conformarán este plan, se procede a determinar: objetivo que se persigue, indicadores que inciden, plazos, personas responsables, áreas a las que impacta negativamente, descripción detallada de la medida a tomar, cronograma de actividades, recursos y presupuesto. Posterior a esto se deben buscar alternativas de canales de comunicación interna para informar a todo el personal de la organización. Preciso es apuntar que antes de la puesta en marcha, durante la ejecución y después de la implementación del Plan, es fundamental buscar asegurar que la información fluya tanto de arriba hacia abajo y a la inversa. Todo lo anterior con el fin de que se habiliten medios para que todos puedan participar y dar su propia opinión.

Para finalizar, se debe realizar seguimiento a todo el desarrollo del plan que permita conocer si se está cumpliendo con los objetivos propuestos para cada medida o está sufriendo posibles desviaciones, para inmediatamente intervenir. En este mismo sentido se debe realizar evaluación del proceso, de los resultados y del impacto.



La propuesta de estos lineamientos metodológicos para que las organizaciones fortalezcan la inclusión dentro de su cultura, ayudaría a alcanzar un mayor nivel de competitividad, productividad, rentabilidad y calidad de los diferentes colaboradores de la organización, dado que cada vez se trabaja con diferentes personas, equipos y entornos. Y todo esto hace parte del proceso de globalización que requiere de líderes cada vez más preparados para desempeñarse de manera eficiente en marco de las distintas diferencias.

### **Conclusiones y Recomendaciones**

- Los hallazgos derivados del recorrido histórico de la diversidad y la inclusión en la cultura organizacional, permiten ver la transición que ha tenido la concepción de la gestión de la diversidad en las organizaciones, primero como imperativo legal, luego como postura ética y actualmente como ventaja competitiva.
- Uno de los grandes avances en este recorrido, fue el reconocimiento de la diversidad como algo inherente a lo humano y por tanto a la cultura organizacional, lo cual resalta el verdadero reto de reconocer, respetar y valorar al otro, al reconocerlo como diferente.
- La globalización, impulsa fenómenos sociales y económicos que han logrado posicionar a la inclusión como fuente de beneficios para las organizaciones, y así alcanzar el compromiso empresarial necesario para gestionar la diversidad de forma tal que se

materialice en esfuerzos de inclusión y en la generación de una cultura organizacional genuinamente incluyente

- En Colombia sigue vigente la necesidad de trascender la concepción de la gestión de la diversidad en las organizaciones, como el incremento de la representación de las minorías y de los grupos históricamente vulnerables, tales como afrodescendientes, indígenas, comunidades LGTBI y personas en situación de discapacidad, entre otras. Es preciso reconocer y aprender a valorar las otras diferencias menos visibles que son realidad en las personas, en los equipos y por ende en la cultura organizacional, y que si se gestionan adecuadamente pueden representar importantes beneficios competitivos para las empresas.
- No es suficiente con declarar en la estrategia un objetivo para la diversidad y la inclusión, es importante tocar la cultura organizacional: los símbolos y rituales, los procesos y principalmente los líderes. La sensibilización con ellos, sobre la importancia de este tema, será un recorrido fundamental para lograr el propósito planteado. Lo cual requiere, que cada líder sepa identificarse en su singularidad y se capacite en la conceptualización y entendimiento de la historia de este tema, para posibilitar la apropiación de acciones en pro de la inclusión en sus equipos.
- La promoción en las organizaciones de herramientas de formación, corresponsabilidad, delegación de la tarea y desarrollo de situaciones de cambio representan un camino importante para hablar de inclusión organizacional pues fortalece a las empresas desde su concepción de la palabra líder y genera roles definidos para la implementación del liderazgo y los equipos de trabajo.

- Avanzar hacia una cultura que reconozca la diversidad y valore la inclusión, implicará importantes transformaciones en el comportamiento de los líderes como agentes de cambio para la inclusión, principalmente a través de la adopción de comportamientos como la aceptación de los otros, la aprobación de distintas opiniones aunque no estén relacionadas con sus propios argumentos, el reconocimiento de las personas con quienes trabaja, la disposición para afrontar los cambios del entorno y el aprovechamiento eficazmente de la diversidad de opiniones.

### Referencias

- Ahumada, L. (2004). Liderazgo y equipos de trabajo: una nueva forma de entender la dinámica organizacional. Revista electrónica Ciencias sociales de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Volumen 3 ISSN 0718-1671. Recuperado de <https://www.psiucv.cl/wp-content/uploads/2012/10/Liderazgo-y-equipos-de-trabajo.pdf>
- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. Revista de Psicología del Deporte. Pp. 123-133 ISSN: 1132-239x. Recuperado de <http://ddd.uab.cat/pub/revpsidep/19885636v9n1-2/19885636v9n1-2p123.pdf>
- ANDI. (s.f.). *Proyecto de diversidad*. Recuperado de [http://www.andi.com.co/camarabpo/Paginas/Proyecto de Diversidad.aspx](http://www.andi.com.co/camarabpo/Paginas/Proyecto_de_Diversidad.aspx)
- Armstrong, M. (1991) *Gerencia de recursos humanos integrando el personal y la empresa* Bogotá Ed Legis.

- Beer, M. (1997). *La transformación de la función de los recursos humanos: eliminar la tensión entre un papel administrativo tradicional y un nuevo papel estratégico*. Barcelona: Ed. Gestión 2000.
- Bernard, F. (2005) Por una refundación del concepto de diversidad cultural, Pp 29-34  
ISSN 1696-2079. Recuperado de  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3659726>
- Calderón, H. G. Montes S.A. y Tobón M., M.P. (2004). Prácticas de recursos humanos y estilo estratégico en la mediana empresa. La experiencia de las empresas de Manizales, Colombia. Rev. Universidad Eafit.
- Carapaica, L. (14 de marzo de 2010). John Kotter: Cambio y Liderazgo [Entrevista realizada a John Kotter por Patricia Delorme y Héctor Casinelli, para HSM Management. Septiembre de 1997]. Recuperado de <http://gerenciaycambio.blogspot.com.co/2010/03/john-kotter-cambio-y-liderazgo.html>
- Castillo, N. Agudelo, A. (2014). De la inclusión a la gestión de la diversidad en la empresa. Pp. 1-29. Recuperado de  
[http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/1673/Castillo o Asprilla Nelly y Agudelo Lopez Alexandra articulo.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/1673/Castillo%20Asprilla%20Nelly%20y%20Agudelo%20Lopez%20Alexandra%20articulo.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Cavalli L. Sforza F. (1994). *Quiénes somos historia de la diversidad humana*, Barcelona: Ed. S.p.A., Milán.
- Certo, S. (2001). *Administración moderna. Diversidad, ética y entorno global*. Bogotá, Colombia: Pearsons educación de Colombia Ltda.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Brasil: Ed. McGraw Hill.

- Colombia (1948). OEA, Organización de los Estados Americanos. Bogotá, Colombia. 30 de abril de 1948. Recuperado de [http://www.oas.org/es/acerca/quienes\\_somos.asp](http://www.oas.org/es/acerca/quienes_somos.asp)
- Colombia (1950). Código Sustantivo del Trabajo, Diario oficial de la Republica de Colombia. Bogotá, Colombia. 5 de agosto de 1950. Recuperado de [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo\\_sustantivo\\_trabajo.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html)
- Colombia (1991). Constitución Política de Colombia de 1991, Diario oficial de la Republica de Colombia. Bogotá, Colombia. 20 de julio de 1991. Recuperado de [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion\\_politica\\_1991.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html)
- Colombia (1993). Ley 100, Diario oficial de la Republica de Colombia. Bogotá, Colombia. 23 de diciembre de 1993. Recuperado de [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0100\\_1993.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0100_1993.html)
- Colombia (2012). Ley 1562, Diario oficial de la Republica de Colombia. Bogotá, Colombia. 11 de julio de 2012. Recuperado de [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1562\\_2012.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1562_2012.html)
- Colombia (2014). Decreto 1443, Diario oficial de la Republica de Colombia. Bogotá, Colombia. 31 de julio de 2014. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=58841>
- Contreras, F. (2008). Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación. International Journal of Psychological Research, Pp. 64-72 ISSN 2011 – 2084. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/228314314\\_Leadership\\_Prospects\\_for\\_Development\\_and\\_Research](https://www.researchgate.net/publication/228314314_Leadership_Prospects_for_Development_and_Research)
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*, Ed. McGraw-hill. Madrid Ed. Interamericana de España.

Costa Rica (1969). Convención Americana sobre Derechos Humanos. San José de Costa Rica. 22 de noviembre de 1969. Recuperado de [https://www.oas.org/dil/esp/tratados\\_b-32\\_convencion\\_americana\\_sobre\\_derechos\\_humanos.htm](https://www.oas.org/dil/esp/tratados_b-32_convencion_americana_sobre_derechos_humanos.htm)

Cox, H. Blake, S. (1991) *Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness*. Recuperado de: <http://phd.meghan-smith.com/wp-content/uploads/2016/01/Cox-T.-Jr.-Blake-S.-D..pdf>

Morris, D. Brandon, J. (1995) *Reingeniería como aplicarla con éxito en los negocios* Bogotá Ed. Mc Graw Hill

Denison, D. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional* Bogotá Ed. Legis.

Embajada de los Estados Unidos de América, (2015). *Más de 1000 empresas se suman a estrategias de diversidad e inclusión laboral en Colombia*. Recuperado de [https://spanish.bogota.usembassy.gov/noticias\\_actuales/noticias-2017/mas-de-1000-empresas-se-suman-a-estrategias-de-diversidad-e-inclusin-laboral-en-colombia.html](https://spanish.bogota.usembassy.gov/noticias_actuales/noticias-2017/mas-de-1000-empresas-se-suman-a-estrategias-de-diversidad-e-inclusin-laboral-en-colombia.html)

Enciso, E. Perilla, L. (2004) Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la psicología organizacional. *Acta Colombiana de Psicología*, 11, 5-22.

Estados Unidos (1945). ONU Organización de las Naciones Unidas. San Francisco, Estados Unidos. 24 de octubre de 1945. Recuperado de <http://www.un.org/es/sections/about-un/overview/>

Estados Unidos (1965). Convención Internacional sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación Racial. Nueva York, Estados Unidos. 21 de diciembre de 1965. Recuperado de <http://www.ohchr.org/SP/ProfessionalInterest/Pages/CERD.aspx>

Estados Unidos (1966). PIDCP Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos. Nueva York, Estados Unidos. 16 de diciembre de 1966. Recuperado de <http://www.ohchr.org/SP/ProfessionalInterest/Pages/CCPR.aspx>

Estados Unidos (1966). PIDESC Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales Diario oficial de la Federación de Nueva York. Nueva York, Estados Unidos. 16 de diciembre de 1966. Recuperado de <http://www.ohchr.org/SP/ProfessionalInterest/Pages/CESCR.aspx>

Estados Unidos (1979). Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer. Nueva York, Estados Unidos. 18 de diciembre de 1979. Recuperado de <http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/text/sconvention.htm>

Estados Unidos (2006). Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. Nueva York, Estados Unidos. 13 de diciembre 2006. Recuperado de <http://www.un.org/spanish/disabilities/default.asp?id=497>

Francia (1948). DUDH Declaración Universal de los Derechos Humanos. Paris, Francia. 10 de diciembre de 1948. Recuperado de <http://www.un.org/es/universal-declaration-human-rights/>

Francia (2008). Declaración sobre orientación sexual e identidad de género de las Naciones Unidas. Paris, Francia. 18 de diciembre de 2008. Recuperado de [http://www.un.org/spanish/News/story.asp?NewsID=14382#.WUfsOBS\\_NEQ](http://www.un.org/spanish/News/story.asp?NewsID=14382#.WUfsOBS_NEQ)

Forero, G. (2017). Más de la mitad de las empresas colombianas apuesta por la inclusión. Recuperado de [http://www.larepublica.co/m%C3%A1s-de-la-mitad-de-las-empresas-colombianas-apuesta-por-la-inclusi%C3%B3n\\_257621](http://www.larepublica.co/m%C3%A1s-de-la-mitad-de-las-empresas-colombianas-apuesta-por-la-inclusi%C3%B3n_257621)

- García, A. (2015). El desarrollo sostenible en empresas colombianas: Un estudio con base en la promoción y protección de los derechos humanos, Pp. 7-44. Recuperado de <http://200.0.187.30/index.php/revistai/article/view/1334/1295>
- Goffee, R. Jones, G. Sterling, J. Pfeffer, J. Argyris, C. Thomas, D. Ely, M. Apgar, M. Manzoni, J. Barsoux, J y Conger, J. (2004), *Dirigir personas en la empresa*. Harvard Business Review. Ed. Deusto
- Gorrochotegui, A. (enero-diciembre de 2006). De los “rasgos” a las “competencias” de liderazgo. Una descripción teórica. Revista *Educación y Ciencias Humanas*, año XIV, (26-27), 15-31.
- Gómez De Silva, G. (1998) *Breve diccionario Etimológico de la lengua Española México* Ed.Colmex
- Gómez-Mejía, L. Balkin, D. y Cardy, R. (2001) *Dirección y gestión de recursos humanos*. España: Ed. Pearson Prentice Hall.
- Kadi, O. Acevedo, A. (2014). *Liderazgo ético frente a la diversidad cultural dentro de las organizaciones con régimen disciplinario*. Recuperado de [http://revistascientificas.cuc.edu.co/index.php/economicascuc/article/view/522/pdf\\_55](http://revistascientificas.cuc.edu.co/index.php/economicascuc/article/view/522/pdf_55)
- Korn Ferry Institute. (2016). *The inclusive leader*. Recuperado de <http://www.kornferry.com/institute/the-inclusive-leader?all-topics>
- Kotter, J. (21 de julio de 2009). John Kotter: Cambio y Liderazgo (2). Blog Gerencia y cambio organizacional. Recuperado de <http://gerenciaycambio.blogspot.com.co/2009/07/john-kotter-cambio-y-liderazgo-2.html>
- Lledó, P. (2011). *Director profesional de proyectos: como aprobar el PMP sin morir en el intento*. Canadá: Ed. Victoria BC.



- Macías, C. Aguilera, A. (2012). Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento Estudios Gerenciales, vol. 28, núm. 123, Rev. Universidad ICESI Cali, Colombia.
- Méndez, E. Rojas, L. (2008). La transmutación del liderazgo en las organizaciones. Formación gerencial. Pp. 11-22 ISSN 1690-074X. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3296565.pdf>
- Ministerio del trabajo. (2014). *La diversidad en las empresas genera dividendos*. Recuperado de <http://www.mintrabajo.gov.co/medios-julio-2014/3626-la-diversidad-en-las-empresas-genera-dividendos-mintrabajo.html>
- Ministerio del trabajo. (2012). *MinTrabajo lanza programa para inclusión laboral de personas con discapacidad*. Recuperado de <http://www.mintrabajo.gov.co/octubre-2012/1115-mintrabajo-lanza-programa-para-inclusion-laboral-de-personas-con-discapacidad.html>
- Muñoz, R. Nevado, D. (2007). *El desarrollo de las organizaciones del siglo XXI. Ética, responsabilidad social, gestión de la diversidad y gestión del cambio*. Madrid, España: Especial Directivos.
- Naranjo, C. (2002). La economía colombiana del año 2000. tendencias empresariales actuales y su impacto en la gestión humana. Vol. 10. Rev. Universidad autónoma de Manizales.
- Ogliastri, E. (1997). Liderazgo Organizacional en Colombia: Un Estudio Cualitativo. *Revista EAFIT*, Vol (33)105, 35-52.
- ONU (1948). Declaración Universal de los Derechos Humanos.
- Red, A. (2001). *El plan de Gestión de la Diversidad en la empresa*. Recuperado de [http://redacoge.org/mm/file/GESTI%C3%93N%20DE%20LA%20DIVERSIDAD\\_MEN](http://redacoge.org/mm/file/GESTI%C3%93N%20DE%20LA%20DIVERSIDAD_MEN)

[%C3%9AS/EI%20Plan%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20la%20Diversidad en%20baja.pdf.](#)

Reino Unido (1945). UNESCO Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Londres, Reino Unido. 16 de noviembre de 1945. Recuperado de <https://www.un.org/ruleoflaw/es/un-and-the-rule-of-law/united-nations-educational-scientific-and-cultural-organization/>

Reino Unido (2001). Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural, UNESCO. Londres, Reino Unido. 2 de noviembre de 2001. Recuperado de <http://www.ohchr.org/SP/ProfessionalInterest/Pages/CulturalDiversity.aspx>

Revista Dinero (2014). Ejecutivos apuestan por la diversidad y la inclusión. Recuperado de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/empresas-tienen-algun-rezago-promocion-diversidad-inclusion/190832>

Sandoval, B. (2016). ¿Inclusión en qué? Conceptualizando la inclusión social. *Ehquidad International Welfare Policies and Social Work Journal*, 71-108. doi.10.15257/ehquidad.2016.0003.

Serna, H. (2007). *Alineamiento y ritmo organizacional*, Bogotá: Ed. 3R editores.

Schuler, R.S., Jackson S.E. (1987) *Vinculando la estrategia competitiva con las prácticas de gestión de recursos humanos*. Madrid: Ed. Civitas 2000.

Susaeta, L. Navas, J. (2005). La diversidad cultural como fuente de ventaja competitiva. Una aplicación a la empresa multinacional. *Cuaderno de estudios empresariales*, (15), 127-152.

Thomson, J. (s.f.). *El concepto de cultura* Capítulo 3 Ed casa abierta al tiempo p 183-240  
Recuperado de

[http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43627626/Thompson John B. - Ideologia y cultura moderna.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1493067645&Signature=FYJvmBVsoegaI8mrkSO3AhFUsv0%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEl concepto de cultura.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43627626/Thompson_John_B._Ideologia_y_cultura_moderna.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1493067645&Signature=FYJvmBVsoegaI8mrkSO3AhFUsv0%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEl_concepto_de_cultura.pdf)

Toral, M. (2010). *Liderazgo para la creatividad e innovación II: "El líder creativo"*.

Recuperado de <https://sustainableinnova.wordpress.com/2010/01/25/liderazgo-para-la-creatividad-e-innovacion-ii-%E2%80%99Cel-lider-creativo%E2%80%9D/>

Toro, F. (2001) *El clima organizacional perfil de empresas colombianas* Medellín Ed. Cincel Ltda

Pfizer Colombia (2013). La importancia de la inclusión y la diversidad en el mundo laboral.

Recuperado de <http://noticias.universia.net.co/en-portada/noticia/2013/10/01/1053212/importancia-inclusion-diversidad-mundo-laboral.html>

UNESCO. (2002). *Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural (1)l*. Recuperado de

<http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001271/127162s.pdf>

UNESCO. (2009). *Informe Mundial: Invertir en la diversidad cultural y el diálogo intercultural*.

Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001847/184755S.pdf>

USAID - Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, ACDI/VOCA

Agricultural Cooperative Development International and Volunteers in Overseas

Cooperative Assistance. (2012). *Programa para Afrodescendientes e Indígenas*.

Recuperado de <https://sites.google.com/site/acdivocacolombia/nuestro-trabajo/programa-para-afrodescendientes-e-indignas>

- Valentín, N. Rivera, M. Mbawmbaw, J. Nieto, R. y Téllez, R. (2005). *Liderazgo transcultural: factor para la competitividad de las organizaciones*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2986691.pdf>
- Valero, E. (1999). Subcontratación, reestructuración empresarial y efectos laborales en la industria. En: Arango, L. G. y López C. M. Globalización, Apertura Económica y Relaciones Industriales en América Latina. (Comp.). Centro de Estudios Sociales, CES, Rev. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá
- Visagie, J. Linde, H. y Havenga, W. (2011) Leadership Competencies for Managing Diversity, *Managing Global Transitions Journal*, Pp 17-23 ISSN 1581631124. Recuperado de [http://www.fm-kp.si/zalozba/issn/1581-6311/9\\_225-247.pdf](http://www.fm-kp.si/zalozba/issn/1581-6311/9_225-247.pdf)
- Weller, J. (2001) Procesos de exclusión e inclusión laboral: la expansión del empleo en el sector terciario. CEPAL. Recuperado de <http://archivo.cepal.org/pdfs/2001/S01121044.pdf>
- Zepeda, F. (1999). *Psicología Organizacional*, Longman, México: Ed. Addison Wesley.

## **Anexo 1: Normatividad Internacional**

### **Normatividad Internacional**

- Convención Americana sobre Derechos Humanos, San José, Costa Rica, 22 de noviembre de 1969
- Convención Internacional sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación Racial, Nueva York, Estados Unidos 21 de diciembre de 1965

- Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, Nueva York, Estados Unidos, 13 de diciembre 2006
- Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, Nueva York, Estados Unidos, 18 de diciembre de 1979
- Declaración sobre orientación sexual e identidad de género de las Naciones Unidas Paris, Francia 18 de diciembre de 2008
- Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural, UNESCO, , Londres, Reino Unido, 02 de noviembre de 2001
- DUDH Declaración Universal de los Derechos Humanos, Paris, Francia, 10 de diciembre de 1948
- OEA, Organización de los Estados Americanos, Bogotá, Colombia, 30 de abril de 1948
- PIDCP Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, Nueva York, Estados Unidos, 16 de diciembre de 1966
- PIDESC Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales Diario oficial de la Federación de Nueva York, Estados Unidos, 16 de diciembre de 1966
- UNESCO Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, Londres, Reino Unido, 16 de noviembre de 1945
- ONU Organización de las Naciones Unidas, San Francisco, Estados Unidos, 24 de octubre de 1945

### **Normatividad Nacional**

- Código Sustantivo del Trabajo, Diario oficial de la Republica de Colombia, Bogotá, Colombia, de 05 de agosto de 1950

- Constitución Política de Colombia de 1991, Diario oficial de la Republica de Colombia, Bogotá, 20 de julio de 1991
  - Decreto 1443, Diario oficial de la Republica de Colombia, Bogotá, Colombia, de 31 de julio de 2014
  - Ley 100, Diario oficial de la Republica de Colombia, Bogotá, Colombia, de 23 de diciembre de 1993
  - Ley 1562, Diario oficial de la Republica de Colombia, Bogotá, Colombia, de 11 de julio de 2012
-