

The background of the top half of the page is a vibrant, multi-colored striped fabric, likely a traditional textile. The stripes are in various colors including red, blue, yellow, green, and purple, and are arranged in a complex, overlapping pattern. The fabric is draped and folded, creating a sense of depth and texture. The colors are bright and saturated, giving the background a rich, cultural feel.

Tejer una cultura inclusiva en Sudamérica

Retos y perspectivas

Autores

Catalina Fajardo es socia principal de la oficina de Bain Colombia y líder del equipo de Diversidad e Inclusión en Sudamérica.

Luiza Mattos es socia de la oficina de São Paulo, miembro del equipo de Diversidad, Equidad e Inclusión en Sudamérica e elegida como Young Global Leader del Foro Económico Mundial.

Agradecimientos

Este informe no hubiera sido posible sin la valiosa investigación, análisis, apoyo de redacción y edición de muchos colegas: Luciana Batista, Alejandro Pérez De Rosso, Ramón Trespalacios, Daniela Carbinato, Fernanda Gatti, Felipe Lopes, Matheus do Vale, Camila Scotti, Luciana Hara y Fayson Martins.

Las autoras agradecen sus importantes contribuciones, como también la contribución de Donald Houlin, Maria Alice Rocha, Conrod Kelly, Felipe Cárdenas, Maria Victoria Riaño, Paula Moreno, Fabio Rosé, Laura Barnator, Angela Faria y Teresa Vernaglia con sus puntos de vista y perspectivas sobre la inclusión.

Puntos principales

- ▶ **Las inversiones en Diversidad, Equidad e Inclusión (DE&I) han impactado positivamente la experiencia dentro de las empresas** – El 70% de los empleados considera que el sentimiento de inclusión ha mejorado en los últimos años y este efecto ha sido aún más pronunciado para las mujeres, los afrodescendientes y otros grupos subrepresentados.
- ▶ **El sentimiento de inclusión es universal** – Aunque existen varias definiciones para la inclusión, prácticamente todo el mundo entiende la inclusión como trabajar en una empresa diversa, donde sus opiniones son escuchadas y las personas se sienten apoyadas y valoradas por su identidad única.
- ▶ **La inclusión es un concepto poderoso que atrae, retiene y solidifica el rendimiento de los equipos** – Las personas que no se sienten incluidas tienen 8 veces más probabilidades de buscar nuevas oportunidades y 17 veces más probabilidades de no recomendar la empresa para la que trabajan. Por otro lado, las personas que se sienten incluidas tienen 4 veces más probabilidades de reconocer que el ambiente de trabajo los alienta a ser creativos y desafiar el status quo.
- ▶ **Las empresas todavía tienen un camino desafiante para crear un entorno inclusivo para todos** – Menos de la mitad de los empleados se sienten plenamente incluidos en los países de Sudamérica. Mejorar este escenario es algo complejo ya que es difícil predecir quién se siente incluido y quién no: los factores demográficos, culturales y la estructura de las empresas influyen en las personas de diferentes maneras.
- ▶ **Crear un entorno inclusivo requiere de un enfoque que tenga en cuenta a los diferentes grupos y sus necesidades** – Existen factores universales para mejorar la inclusión, generalmente relacionados con los comportamientos cotidianos del equipo y liderazgo, oportunidades de desarrollo profesional y las mentorías. Sin embargo, existen diferencias importantes entre lo que genera inclusión para algunos, y entonces se vuelve crucial ver en profundidad los diferentes grupos y sus interseccionalidades.
- ▶ **No existe una solución rápida, pero comenzar aporta un valor inmediato** – En términos prácticos, es necesario probar y aprender, mapeando y priorizando acciones y poblaciones críticas, siempre demostrando compromiso de liderazgo con el tema. Definir el plan es el primer paso, pero el verdadero cambio llega cuando lo ponemos en práctica.

La evolución de la diversidad, equidad e inclusión: una visión de Sudamérica

La atención y el interés alrededor de Diversidad, Equidad e Inclusión (DE&I) está creciendo al interior de las empresas, ya sea creando áreas dedicadas a los mismos, implementando iniciativas internas, compromisos públicos o en apoyo directo al ecosistema a través de ONGs, inversión pública, entre otros.

De hecho, según la Global LinkedIn Data Press, hubo un aumento del 68% en el número¹ de *Directores de Diversidad* (CDO - puesto de nivel C responsable de la diversidad) y del 107% en el número de *Jefes de Diversidad* o Global Diversity Leader en los últimos 5 años, cifras que son indicativas de la importancia e integralidad de los asuntos de DE&I en las agendas de los grupos de liderazgo en las empresas.

Los esfuerzos en cada uno de los pilares de DE&I forman parte de un camino de transformación de las empresas, con roles distintos:

- **Diversidad:** Representación de las diferentes dimensiones en las empresas, incluyendo, pero no limitando, etnia, género, orientación sexual, habilidades, orígenes, rasgos de personalidad y otras características que dan forma a nuestras identidades
- **Equidad:** Estructuras, sistemas, procesos e iniciativas orientadas a promover el acceso, las oportunidades y los resultados justos para todas las personas
- **Inclusión:** Sentimiento de pertenencia a la organización y al equipo, ser tratado con dignidad como individuo y ser alentado a participar y llevar su identidad única al trabajo todos los días

Usualmente, la diversidad ha sido el tema central entre los tres pilares de DE&I, abarcando gran parte de las iniciativas crecientes y los programas de reclutamiento de las empresas. Cuando comparamos los tres pilares de DE&I en los últimos 5 años, el término “diversidad” fue 2 veces más buscado que el término “inclusión” y 4,5 veces más que “equidad” a nivel mundial en Google. Sin embargo, a medida que avanzamos colectivamente hacia empresas más diversas, surge una pregunta: **¿Cómo se sienten realmente incluidos estos grupos dentro de la misma organización?**

¹Fuente: Global LinkedIn Data Press Release 2020 <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-acquisition/why-head-of-diversity-is-job-of-the-moment>

“La diversidad y la inclusión están en la agenda de todos. Nadie ha encontrado la solución mágica todavía, estamos juntos en este viaje aprendiendo a acelerar, intercambiando valores y experiencias.”

—Donald Houlin, Director de Recursos Humanos de Arcor Group, Argentina



Para responder a esta pregunta, en Bain & Company realizamos una encuesta a 5.000² personas en Brasil, Argentina, Chile y Colombia, centrándonos en empleados de medianas y grandes empresas de diversos segmentos de la economía y diferentes etnias, géneros y orientaciones sexuales para comprender cómo se sienten incluidas las personas en sus organizaciones y qué impulsa este sentimiento. Este estudio es un seguimiento de nuestro estudio global sobre inclusión realizado en 2022 ([Fabric of Belonging](#)), con más de 9,000 encuestados en Europa, América del Norte y Australia donde investigamos los mismos factores de inclusión, y traemos aquí los principales aprendizajes y especificidades para Sudamérica:

La sensación de inclusión ha aumentado.

La primera buena noticia es que las inversiones de las empresas en DE&I están impactando positivamente en la forma en que los empleados se sienten incluidos. Alrededor del 70% de los encuestados en los países de Sudamérica creen que su sentido de inclusión ha mejorado con las recientes discusiones sobre DE&I (figura 1) y esta es una tendencia percibida a nivel mundial. Esta percepción es aún más fuerte para las mujeres, los afrodescendientes y los miembros de la comunidad LGBTQIA+, que históricamente han tenido más desafíos de inclusión.³

Entre los países de Sudamérica, Colombia presentó consistentemente una mejora en la percepción entre todos los grupos demográficos e industrias analizadas. Cuando segmentamos los resultados por industria, todas las industrias evaluadas⁴ mostraron una percepción de mejora en el sentimiento de inclusión.

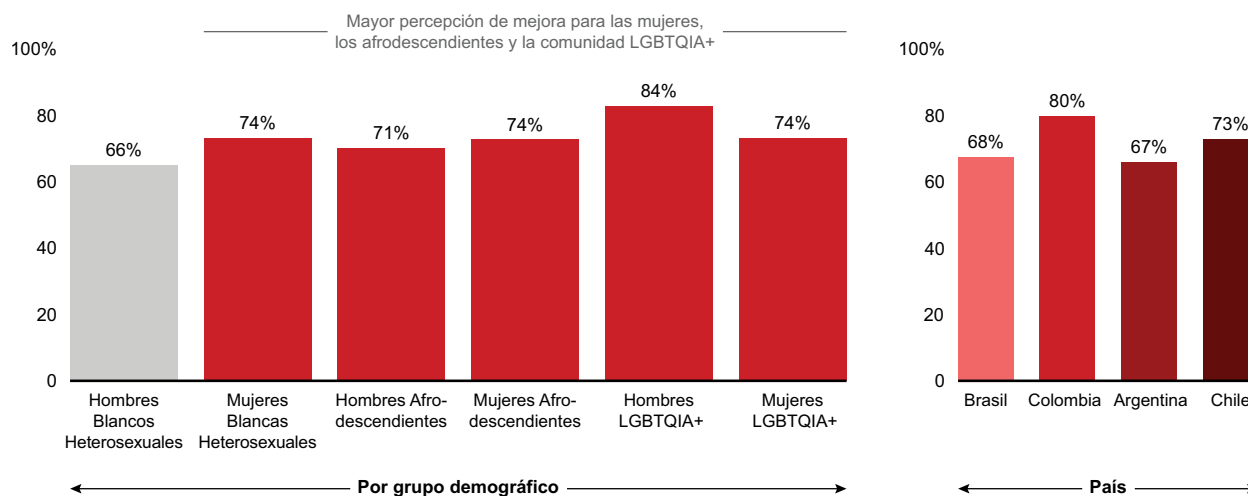
² Fuente: Investigación de diversidad e inclusión en empresas de Brasil, Colombia, Argentina y Chile con 4.894 encuestados de empresas con empleados mayores de 200 en Brasil y mayores de 100 en otros países

³ LGBTQIA+ considera encuestados no heterosexuales que se identifican con la comunidad LGBTQIA+ (lesbianas, gays, bisexuales, transgénero y otros).

⁴ Industrias evaluadas: medios de comunicación, servicios financieros, tecnología, telecomunicaciones, bienes de consumo, manufactura, petróleo y gas, bienes de consumo, servicios y salud.

Figura 1: Porcentaje de encuestados que creen que el sentimiento de inclusión aumentó por grupo demográfico

Porcentaje de encuestados que consideran que su sentido de inclusión ha mejorado con las discusiones recientes (Pregunta: ¿Cómo ha cambiado su sentido de inclusión en la empresa que trabaja teniendo en cuenta el aumento de las discusiones sobre diversidad e inclusión en los últimos años?)



Nota: Preguntas con escala 1-7, donde 1=totalmente en desacuerdo, 4=no estoy de acuerdo o en desacuerdo y 7=totalmente de acuerdo
Fuente: Encuesta de diversidad e inclusión en empresas de Brasil, Colombia, Argentina y Chile (N=4.894)

La igualdad de género es vista por la mayoría como un tema que debería ser prioritario para las organizaciones

Más del 70% de los hombres y mujeres en Sudamérica están de acuerdo en que la equidad de género debe ser una de las cinco prioridades de las empresas, y más del 50% siente que su liderazgo ve el tema como un imperativo estratégico de negocios (figura 2). Aunque el resultado es positivo, todavía hay una diferencia significativa entre la relevancia del tema a los ojos de los empleados y el compromiso de las empresas, lo que demuestra el tamaño del desafío.

En el caso de Brasil, esta es una mejora considerable en comparación con los datos analizados en 2019 en el informe “Sem Atalhos”, realizado por Bain ([Sem Atalhos](#)), el cual indicó que el 38% de las mujeres y el 41% de los hombres creían que los líderes de su empresa tenían la igualdad de género como un imperativo estratégico o tema prioritario, frente al 55% y el 54% medido en la encuesta actual, lo cual muestra un aumento significativo de 17 y 13 puntos porcentuales respectivamente.

El camino hacia la inclusión recién comienza.

A pesar de la mejora en algunas de las dimensiones de inclusión analizadas, los datos de nuestra investigación indicaron que todavía estamos lejos de un mundo ideal: cuando preguntamos a los encuestados qué tan incluidos se sienten, **solo el 46% respondió que se sienten plenamente incluidos en sus empresas.**

Los servicios de tecnología, el petróleo y el gas y los servicios financieros son las industrias con mayor percepción de inclusión (56%, 53% y 50% de los encuestados indicaron que se sienten plenamente incluidos, respectivamente), mientras que los empleados en las industrias de servicios y salud son los que se sienten menos incluidos (39% plenamente incluidos para las dúas).

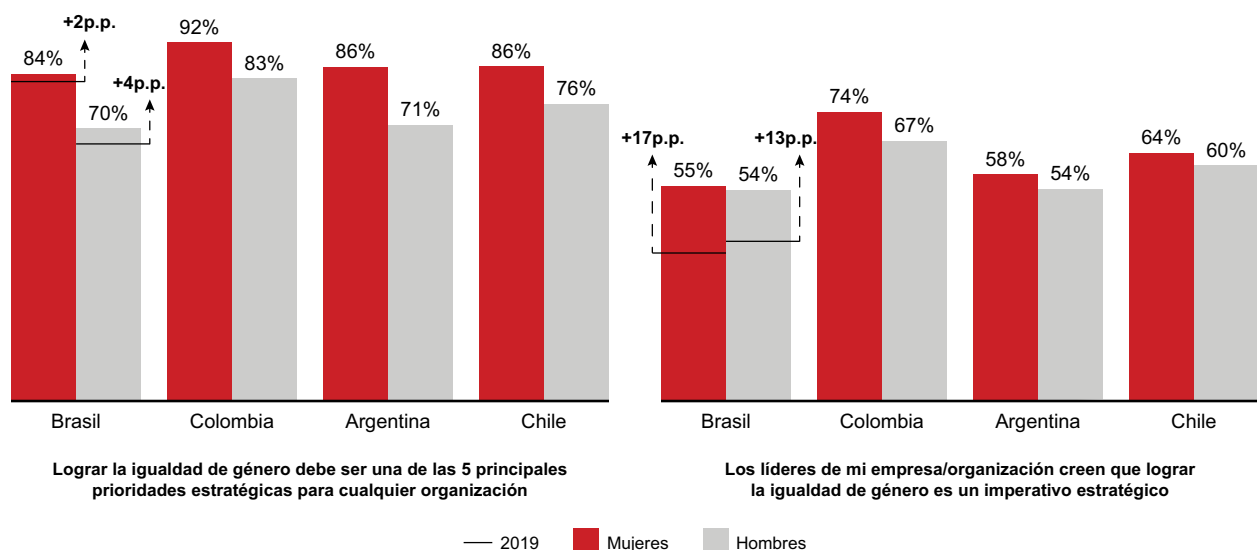
Para entender esta diferencia, comenzamos investigando lo que significa la inclusión para las personas.

“Se puede habilitar la diversidad, pero al mismo tiempo no tener un entorno de inclusión que permita que se aproveche adecuadamente. Se puede traer personas con características muy distintas, tener toda la diversidad en números, pero sin inclusión desaparecen dentro de la cultura de la empresa.”

—Maria Alice Rocha, Superintendente Ejecutiva de Personas, Comunicación Corporativo y Sostenibilidad de Beneficência Portuguesa, Brasil

Figura 2: Porcentaje de encuestados que están de acuerdo con las siguientes afirmaciones

Porcentaje de encuestados que están totalmente de acuerdo con las declaraciones
(2022, Brasil, Chile, Argentina y Colombia)



Fuente: Encuesta de diversidad e inclusión en empresas de Brasil, Colombia, Argentina y Chile (N=4.894)

La inclusión es un sentimiento universal

Todos sabemos intuitivamente lo que es sentirse incluido y lo importante que es para nuestro bienestar. Sin embargo, el concepto de inclusión es difícil de determinar. Existen múltiples definiciones dadas por centros académicos, gobiernos y organismos internacionales, que evalúan diferentes aspectos de la inclusión, lo que puede dificultar la alineación y el avance de las empresas.

A pesar de las diferentes definiciones, las personas perciben y describen la sensación de inclusión en el entorno laboral alrededor de temas muy similares. Nuestra visión basada en datos es que el sentido de inclusión es universal. Cuando preguntamos a los 5.000 encuestados qué los hace sentir incluidos, las respuestas entre diferentes países y grupos demográficos convergieron en 4 puntos en común:

- Formar parte de equipos diversos
- Que sus opiniones e ideas sean escuchadas
- Sentir que su identidad única es valorada
- Sentir que lo apoyan para tener las mismas oportunidades que el otro

Una visión que no se limita a Sudamérica, sino que es consistente a nivel mundial. En nuestro estudio de 2019 en América del Norte, Europa y Australia, se capturaron definiciones similares de inclusión de los encuestados (figura 3).



La inclusión tiene el potencial de atraer, retener y mejorar el rendimiento

Crear entornos diversos, justos e inclusivos no sólo es una responsabilidad social de las empresas, ya que son parte integral de la sociedad, más también es una fuente de retornos significativos para la productividad y el desempeño de las compañías.

Más del 70% de los encuestados cree que los equipos diversos pueden aportar resultados positivos a una empresa, y este número es aún mayor en los grupos subrepresentados. Por ejemplo, el 75% de los encuestados que son mujeres afrodescendientes y el 76% de los encuestados que son miembros de la comunidad LGBTQIA+ creen que los equipos diversos traen mejores resultados.

Pero no es solo una percepción, nuestra investigación muestra que, tanto en Sudamérica como a nivel mundial, la inclusión es sin duda una palanca esencial para atraer, retener y mejorar el desempeño de los empleados y equipos en las empresas. En un momento donde el talento es el activo más importante e indispensable de las organizaciones, garantizar entornos inclusivos debería ser una prioridad estratégica para las empresas.

Las empresas más inclusivas tienen más facilidad de atraer talento.

El 65% de los encuestados en todos los países analizados considera que la inclusión es un factor extremadamente relevante a la hora de buscar un nuevo empleo. Este comportamiento es aún más pronunciado para las mujeres y los grupos LGBTQIA+, donde más del 70% citó la inclusión como extremadamente relevante (figura 4).

Por otro lado, los encuestados colombianos tienen la mayor preocupación por la inclusión entre todos los países, especialmente para las mujeres; y en Argentina, el 47% de los hombres blancos heterosexuales consideran importante la inclusión a la hora de buscar una empresa, siendo el grupo que menos valoró la inclusión entre los países y recortes analizados.

El sentimiento de inclusión es un factor crítico para la retención y satisfacción de los empleados.

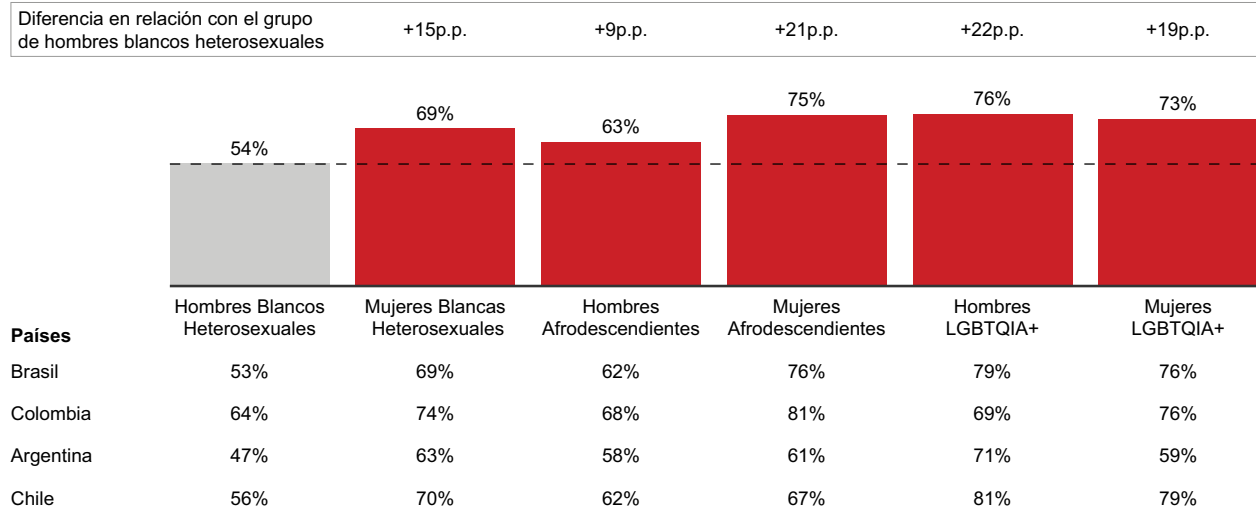
Nuestra encuesta mostró que los encuestados en Sudamérica que no se sienten incluidos, tienen 8 veces más probabilidades de buscar una nueva empresa que los encuestados que se sienten altamente incluidos. En Argentina, Chile y Colombia, la diferencia es aún más notable, con este mismo múltiplo llegando hasta 14 veces.

En Brasil, sin embargo, este comportamiento es más evidente en grupos subrepresentados. Por



Figura 4: Porcentaje de encuestados que consideran que la inclusión es extremadamente relevante a la hora de buscar trabajo

Porcentaje de encuestados que consideran que la inclusión es extremadamente relevante a la hora de buscar una empresa (Pregunta: ¿Qué tan importante es para usted que una empresa promueva un ambiente inclusivo cuando busca un nuevo trabajo?)



Fuente: Encuesta de diversidad e inclusión en empresas de Brasil, Colombia, Argentina y Chile (N=4.894)

ejemplo, las mujeres afrodescendientes que no se sienten incluidas tienen el doble de probabilidades de buscar un nuevo trabajo en comparación con los hombres blancos que no se sienten incluidos.

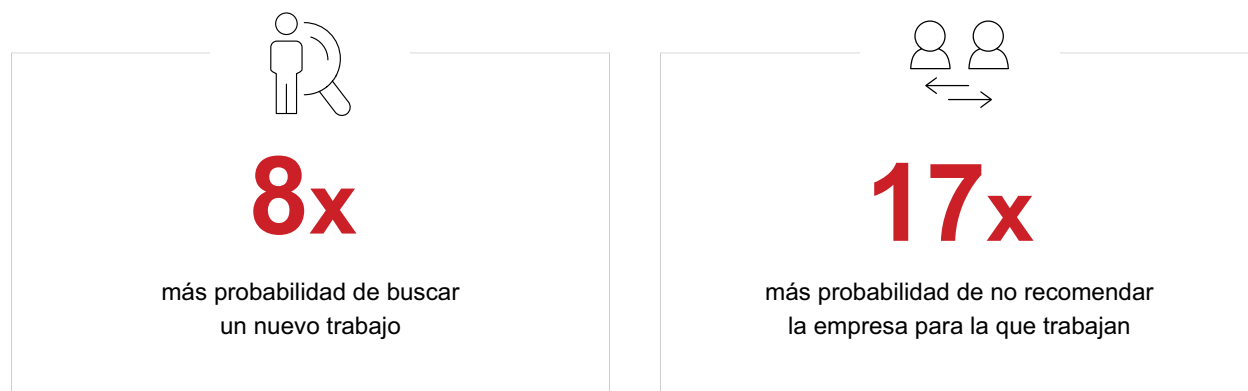
El sentimiento de inclusión también tiene un fuerte impacto en la satisfacción de los empleados en las empresas en las que trabajan. Utilizando la metodología de Bain del *Net Promoter for People*⁵ (Net Promoter Score para los empleados – eNPS), evaluamos, en una escala de 0 a 10, cuánto recomendarían los encuestados la empresa en la que trabajan a un amigo o colega. Los resultados muestran que los encuestados que no se sienten incluidos tienen 17 veces más probabilidades de no recomendar la empresa en la que trabajan en comparación con los encuestados que se sienten altamente incluidos (figura 5). Los datos muestran que este factor es aún más relevante para las mujeres, que son menos propensas que los hombres a recomendar las empresas en las que trabajan cuando no se sienten completamente incluidas.

En todos los países encuestados, la inclusión demostró ser una fuerte influencia en el valor de eNPS. Para los encuestados en Colombia y Argentina, este factor es aún más pronunciado.

⁵Para saber más sobre la metodología de *Net Promoter Score* para uso con empleados: <https://www.bain.com/pt-br/consulting-services/customer-strategy-and-marketing/net-promoter-for-people/>

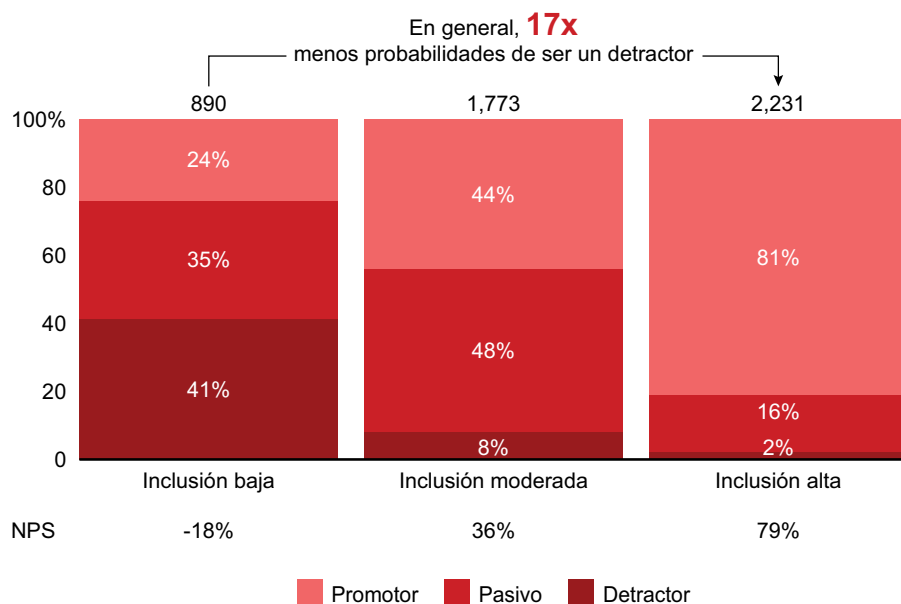
Figura 5: Importancia de la inclusión para la retención y satisfacción de los empleados

Los empleados que se sienten menos incluidos tienen...



Nota: La inclusión baja considera a los encuestados que reportaron una puntuación de 1 a 4 en una escala de 1 a 7 para su nivel de inclusión. La alta inclusión considera a los encuestados que reportaron una puntuación de 7 en una escala de 1 a 7 para su nivel de inclusión; Ganancia multiplicadora calculada comparando a los encuestados que informaron una inclusión baja y una inclusión alta.
Fuente: Encuesta de diversidad e inclusión en empresas de Brasil, Colombia, Argentina y Chile (N=4.894)

Net Promoter Score por nivel de inclusión



Probabilidad de ser detractor

Inclusión baja vs. alta

Brasil	16x
Colombia	20x
Argentina	25x
Chile	13x

Nota: Nivel de inclusión en una escala de 1-7, donde: inclusión baja=1-4, inclusión moderada=5-6 y inclusión alta=7
Fuente: Encuesta de diversidad e inclusión en empresas de Brasil, Colombia, Argentina y Chile (N=4.894)

“Las empresas conocen el costo de perder capital intelectual y cuánto tiempo se tarda en recuperarlo. Este ha sido un fuerte caso de cambio sobre la inclusión para retener el talento.”

—Conrod Kelly, Director Ejecutivo de Merck, Chile

La inclusión promueve el entorno favorable a la innovación.

La inclusión no solo aumenta la satisfacción de los empleados, sino que también les permite contribuir de manera más innovadora en su trabajo diario. Los encuestados en un entorno inclusivo y diverso tienen 4 veces más probabilidades de sentirse alentados a innovar y desafiar el *status quo* de su trabajo en comparación con los encuestados que no se sienten incluidos y que no trabajan en un entorno diverso (figura 6).

La inclusión demostró ser un factor aún más impactante que la diversidad. Cuando se evalúa por separado, **los encuestados que se sienten incluidos, pero que se encuentran en un entorno no diverso, tienen 1,4 veces más posibilidades de desafiar el *status quo* que los encuestados en un entorno diverso, donde no se sienten incluidos.**

La combinación de inclusión y diversidad trae los mejores resultados en todos los países analizados y muestra una directriz clara: las empresas deben invertir en ambos para maximizar la calidad de su fuerza laboral. Si bien el desarrollo de un entorno diverso puede llevar tiempo, promover la inclusión puede traer resultados más inmediatos para las empresas.

“Mi organización tiene en cuenta la opinión de sus empleados. Somos muy amables entre nosotros y nos ayuda mucho a aportar ideas.”

—Mujer blanca, Analista de servicios financieros, Colombia



Figura 6: Capacidad para innovar y desafiar el *status quo* basado en niveles de inclusión y diversidad

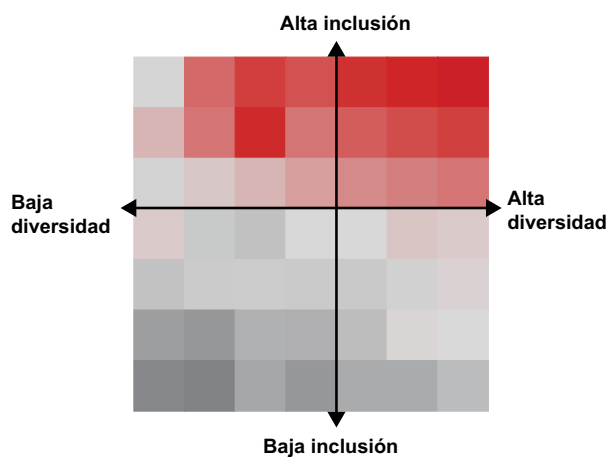
Los empleados en entornos más inclusivos y diversos son...



Nota: Ganancia multiplicadora calculada comparando a los encuestados que informaron baja diversidad e inclusión (calificación de 1 en 7 para ambos) y los encuestados que informaron alta inclusión y alta diversidad (clasificación 1 en 7 para ambos)
 Fuente: Encuesta de diversidad e inclusión en empresas de Brasil, Colombia, Argentina y Chile (N=4.894)

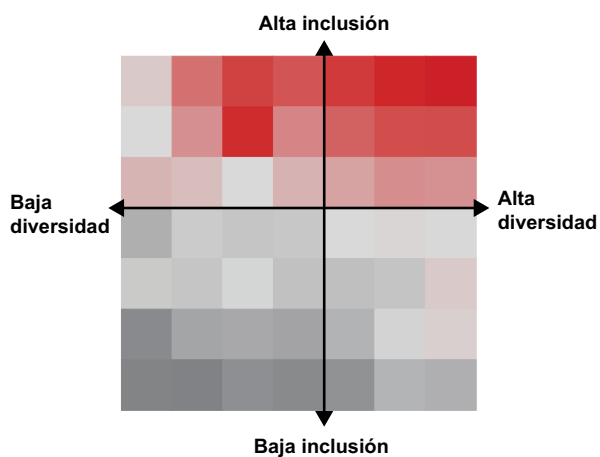
Capacidad de innovación

Evaluación promedio de los encuestados para la siguiente declaración: "Mi organización fomenta nuevas ideas y soluciones creativas para resolver problemas".



Capacidad para desafiar el status quo

Evaluación promedio de los encuestados para la siguiente declaración: "Es seguro y alentador desafiar el status quo dentro de mi organización".



Estoy en total desacuerdo  Conuerdo plenamente

Nota: Cada cuadrado en el gráfico indica el nivel de inclusión/diversidad en una escala de 1 (baja inclusión, baja diversidad) a 7 (alta inclusión, alta diversidad). El color del gráfico representa el promedio de la respuesta de los encuestados a las declaraciones indicadas
 Fuente: Encuesta de diversidad e inclusión en empresas de Brasil, Colombia, Argentina y Chile (N=4.894)

¿Por qué aumentar la inclusión es un desafío tan complejo?

Crear un entorno inclusivo es un desafío y pocas empresas han podido promover la inclusión de todos sus empleados.

Las razones por las que las personas se sienten incluidas o no, pueden variar en función de cada contexto e identidad, pero la combinación de factores demográficos, sociales, culturales y estructurales de las empresas tiene un gran peso en el sentimiento de inclusión. Entre los diferentes retos de la inclusión en las empresas, enumeramos los principales factores identificados en nuestra investigación:

Es difícil predecir quién se siente incluido o no. Ninguna combinación de factores como el origen étnico, el género o la orientación sexual podría explicar satisfactoriamente los niveles de inclusión de los encuestados (figura 7). Diferentes grupos reportaron porcentajes de inclusión muy similares, incluso entre los diferentes países analizados.

El desafío de la inclusión es global, pero cada geografía tiene su particularidad. Colombia mostró la mayor diferencia entre los países analizados, donde los encuestados reportaron un porcentaje promedio de inclusión del 52% contra el promedio del 44% de otros países sudamericanos.

Aunque los países de Sudamérica enfrentan un desafío considerable, su porcentaje de encuestados que se sienten completamente incluidos (46%) es en realidad más alto que en América del Norte, Europa y Australia, donde solo alrededor del 30% de los encuestados se sienten completamente incluidos.

“Hubo un avance en la legislación para proteger a las minorías en varios países en poco tiempo (los últimos 5-10 años). La diferencia entre muchos países latinoamericanos y países como Estados Unidos es que estos derechos están protegidos por la Constitución.”

—Felipe Cárdenas, Presidente Ejecutivo de la Cámara de la Diversidad de Colombia

Al comparar los resultados de Sudamérica y nuestra investigación global, encontramos que los niveles generales de inclusión son similares (encuestados que sienten un nivel de inclusión entre moderado y alto), pero la principal diferencia está en la intensidad: los encuestados en América del Sur informaron consistentemente un nivel más alto (7 en una escala de 1 a 7) de inclusión y factores asociados.

Vemos aquí una percepción más positiva de los encuestados que ha demostrado ser común entre los países sudamericanos. Por ejemplo, los encuestados en Sudamérica evaluaron factores como la igualdad de trato, la transparencia en la retroalimentación, el lenguaje inclusivo, entre otros, de manera consistente con más altos puntajes que en otras regiones.

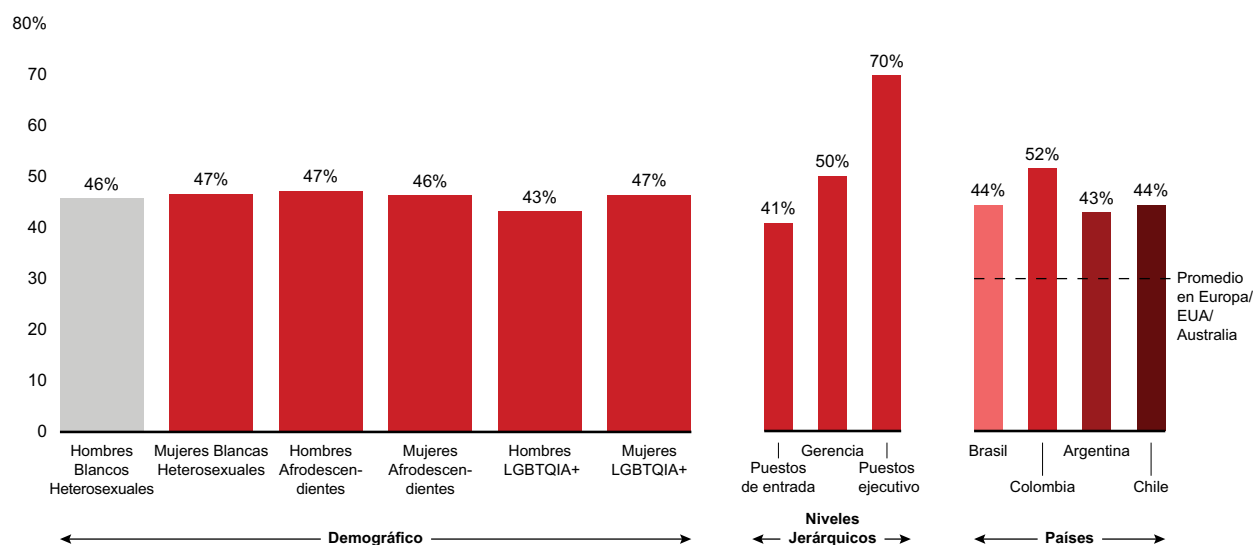
“En Colombia siempre tuve un sentimiento de igualdad entre los empleados, como si todos estuviéramos en el mismo barco. Pero cuando estaba en países de Europa y América del Norte, rápidamente noté una mayor presión en mi equipo por ser mujer y dirigir reuniones en lugar de hombres.”

—Maria Victoria Riaño, Ejecutiva en la industria de petróleo y gas, Colombia

Figura 7: Porcentaje de encuestados que se consideran plenamente incluidos en sus organizaciones

Porcentaje de empleados que se consideran plenamente incluidos

(Pregunta: ¿Cuánto está de acuerdo con la siguiente frase: "Me siento incluido en mi organización"?)



Nota: Los encuestados plenamente incluidos informaron una puntuación de 7 en una escala de 1 a 7 para su nivel de inclusión
 Fuente: Encuesta de diversidad e inclusión en empresas de Brasil, Colombia, Argentina y Chile (N=4.894)

Los líderes, que tienen un papel en el fomento de la inclusión, a menudo tienen puntos ciegos.

Las diferencias más notables en los niveles de inclusión fueron en relación con el nivel jerárquico de los encuestados: el 70% de los encuestados en cargos ejecutivos (directores, vicepresidentes y presidentes) se sienten completamente incluidos, mientras que solo el 41% del personal entrante se siente completamente incluido.

Estos líderes han crecido en la cultura y los sistemas empresariales actuales, y a veces esto hace que sea difícil para ellos ver claramente los desafíos de la inclusión desde la perspectiva de quién está comenzando su carrera laboral o las personas de grupos subrepresentados. Por ejemplo, los encuestados en puestos ejecutivos informaron que se sienten más respetados, que su opinión es más escuchada y valorada, y que los mecanismos dentro de las empresas, como los programas de mentoría y las oportunidades de promoción, son más inclusivos en comparación con la percepción de las personas en los puestos de entrada.

“Se espera que la educación sobre temas de DE&I provenga de minorías, pero llevar esa carga es injusto y agotador. La información y la educación sobre estos temas deben estar estructuralmente disponibles para todos y las instituciones deben estar dispuestas en invertir en el cambio.”

—Paula Moreno, Fundadora y CEO de Manos Visibles



La inclusión está estrechamente ligada a los comportamientos cotidianos, que tardan más en consolidarse. No solo los factores demográficos, sino también las estructuras empresariales, la cultura y la vida cotidiana de los empleados tienen una gran influencia en cómo las personas se sienten incluidas. Para entender esta complejidad, evaluamos 72 factores (detallados en el apéndice), para entender qué es lo que mejor explica el sentimiento de inclusión de los encuestados en sus organizaciones. Clasificamos estos factores como “conductuales”, que cubren los comportamientos y mentalidades cotidianas de los pares y líderes de la empresa, y “sistémicos”, que cubren las estructuras, rituales y propósito, estrategia y aspiración de las empresas (figura 8).

Figura 8: Definición de factores de inclusión

Factores conductuales		
Mentalidades de colegas	Mentalidades de liderazgo	Comportamientos
EJEMPLOS: NO EXHAUSTIVOS		
Fomentar diferentes puntos de vista	Desarrollar las habilidades de los subordinados	Oportunidad de crecimiento y feedback
Formación de compañeros	Sostenibilidad con la vida personal	Comunicación abierta y honesta
Factores sistémicos		
Estructuras, sistemas y procesos	Rituales y normas	Objetivo, estrategia y aspiración
EJEMPLOS: NO EXHAUSTIVOS		
Oportunidades de promoción	Conversaciones de coaching y desarrollo profesional	Misión y objetivos de DE&I
Proceso de reclutamiento	Espacios seguros con supervisores	Valores de la empresa

Entre los diferentes países y grupos analizados, el factor más asociado a la **no inclusión** por los encuestados fueron los comportamientos de los compañeros y los líderes de la empresa en la vida cotidiana. El 44% de los encuestados que no se sienten incluidos consideran que los comportamientos del día a día no son inclusivos, seguidos de los sistemas, estructuras y procesos de las empresas. Entre los comportamientos menos inclusivos indicados en nuestra encuesta, destacamos la existencia de favoritismo por parte de los líderes y la falta de aceptación de las vulnerabilidades de los empleados.

Los comportamientos están fuertemente conectados con la cultura de la organización, y son más complejos de ser influenciados y medidos. El cambio puede ser un proceso complejo que requiere tiempo y que, en general, no solo depende de acciones puntuales, sino de esfuerzos continuos y consistentes entre diferentes niveles jerárquicos.

Cada grupo demográfico tiene una percepción única del impacto de la inclusión. Aunque el sentimiento de inclusión tiene factores en común entre los diferentes grupos, cada uno siente la falta de inclusión de manera diferente. En nuestra investigación, preguntamos a los encuestados cuánto quieren alcanzar una posición de liderazgo y qué tan seguros se sienten para hacerlo. Como ya se demostró en el estudio “Sem Atalhos” en 2019, que exploró en profundidad el tema de la aspiración y la confianza entre diferentes géneros, la respuesta es la misma para todos los grupos: todos quieren desarrollarse y creen que tienen el potencial para alcanzar posiciones de liderazgo, pero las barreras son diferentes y más pronunciadas entre diferentes grupos.

Para las mujeres, las barreras más pronunciadas implican la falta de empatía de líderes y compañeros, las posibilidades de promoción y la percepción de un entorno agresivo.

Las mujeres que no se sienten incluidas, de todos los países analizados, respondieron que no tenían las mismas oportunidades de ascenso a puestos directivos en comparación con los hombres. Además, tienen 1,4 veces más probabilidades de sufrir discriminación, acoso o microagresiones en el trabajo en comparación con los hombres (figura 9).

En general, los hombres también indicaron que no estaban de acuerdo con que las oportunidades y comportamientos profesionales sean igualitarios, a pesar de tener mayores porcentajes de acuerdo con las afirmaciones de igualdad de géneros analizadas en comparación con las mujeres en todos los países.

En Brasil, entre las mujeres que no se sienten incluidas, solo el 24% cree que son promovidas a puestos directivos a la misma velocidad que los hombres. En Argentina y Chile, solo el 35 y el 47% de las mujeres que no se sienten incluidas, respectivamente, informaron que tienen igualdad de oportunidades en el proceso de selección para cargos de alto nivel que los hombres. Cabe destacar que en estos países hubo la mayor diferenciación de percepción entre hombres y mujeres: los hombres tienen 1,6 y 1,3 veces más probabilidades en Chile y Argentina, respectivamente, de indicar que hay igualdades en el proceso de selección para puestos de alto nivel en comparación con las mujeres.

En Colombia, la percepción de igualdad fue más pronunciada que en otros países de América del Sur, donde más del 50% de mujeres y hombres indicaron que tienen la misma probabilidad de ser nominados para un puesto de liderazgo.

Existe una diferencia considerable en todos los países cuando comparamos la percepción de las mujeres que no se sienten incluidas con el medio general de las mujeres para la misma afirmación (indicada por líneas en el gráfico de la Figura 9), demostrando que la falta de igualdad de género es aún más clara en entornos no inclusivos.

“No puedo ser yo misma. Si me quejo, me consideran problemática.”

—Mujer blanca, Oficina del Sector Salud Receptivo, Chile

“Hay muchos prejuicios aquí, he visto discursos homofóbicos y me han ‘degradado’ por ser mujer.”

—Mujer blanca, Analista de la industria minorista, Brasil

Para los afrodescendientes, hubo diferentes matices entre los países analizados. En Brasil, existen mayores barreras a las estructuras y sistemas de las empresas. Solo el 16% de los afrodescendientes que informaron un bajo nivel de inclusión creen que los procesos de evaluación del desempeño y mentoría son inclusivos, una diferencia significativa en comparación con las personas blancas, que tienen 1,5 veces más probabilidades de considerar estas estructuras inclusivas.

En el resto de Sudamérica, los afrodescendientes perciben que los comportamientos de liderazgo son menos inclusivos, como el uso de un lenguaje inclusivo y la preocupación por involucrar a las personas e incluir diferentes perspectivas en las decisiones importantes (figura 10). Por ejemplo, solo el 23% de los afrodescendientes en Colombia, Chile y Argentina indicaron que los colegas y líderes evitan crear barreras de idioma en las discusiones. Por otro lado, las personas blancas tienen 1,8 veces más probabilidades de indicar que no hay barreras de idioma.

Cabe destacar que las barreras para los afrodescendientes son mucho más claras en entornos de baja inclusión, pero al comparar las mismas declaraciones entre el promedio general de personas blancas y el promedio general de afrodescendientes, las diferencias se vuelven mucho menos expresivas (indicada por líneas en el gráfico de la figura 10).

Figura 9: Barreras que enfrentan las mujeres en el lugar de trabajo

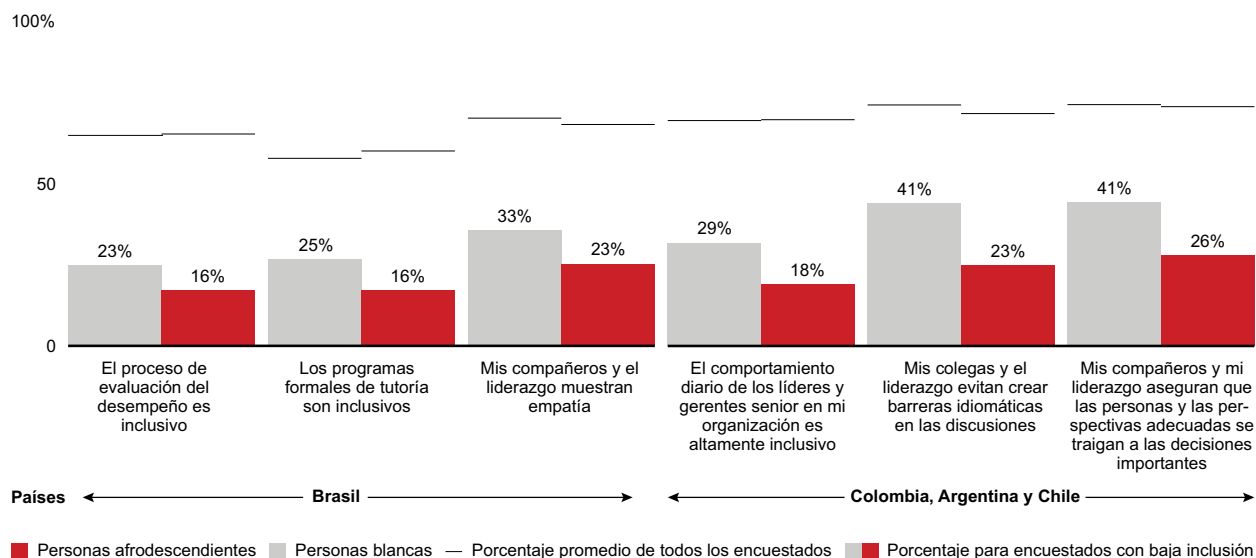
Para mujeres que no se sienten incluidas ...



Nota: (1) Baja inclusión: Calificación de inclusión de 1-4 en una escala de 1-7; (2) Estoy totalmente de acuerdo/estoy de acuerdo considera respuestas de 5-7 en una escala de 1-7 o "estoy totalmente de acuerdo" y "estoy de acuerdo" si la respuesta varía entre estoy completamente en desacuerdo y completamente de acuerdo
Fuente: Encuesta de diversidad e inclusión en empresas de Brasil, Colombia, Argentina y Chile (N=4.894)

Figura 10: Barreras que enfrentan los afrodescendientes en el lugar de trabajo

Porcentaje de encuestados que están totalmente de acuerdo/de acuerdo con las declaraciones



Nota: (1) Baja inclusión: Calificación de inclusión de 1-4 en una escala de 1-7; (2) Estoy totalmente de acuerdo/estoy de acuerdo considera respuestas de 5-7 en una escala de 1-7 o "estoy totalmente de acuerdo" y "estoy de acuerdo" si la respuesta varía entre estoy completamente en desacuerdo y completamente de acuerdo
Fuente: Encuesta de diversidad e inclusión en empresas de Brasil, Colombia, Argentina y Chile (N=4.894)

“No me siento incluido porque hay pocas personas de color en posiciones de liderazgo.”

—Hombre Afrodescendiente, Puesto de entrada en el sector de las telecomunicaciones, Brasil





¿Cómo fomentar la inclusión?

Aunque los encuestados de nuestra investigación describen el sentimiento de inclusión de manera similar, fomentar la inclusión es una tarea compleja. Todo el mundo quiere sentirse más incluido en las empresas en las que trabaja, pero es un reto actuar intencionalmente frente a tantos grupos y necesidades diferentes.

Sin embargo, hay formas de navegar por esta complejidad e identificar acciones concretas que pueden ayudar a las organizaciones a promover la inclusión de manera más amplia, desbloqueando todo el conjunto de beneficios que la diversidad puede traer. Nuestra investigación identificó que los factores que influyen en la inclusión son muy variados entre las poblaciones, pero que esta heterogeneidad puede abordarse combinando cambios sistémicos con comportamientos más inclusivos. Esto plantea una pregunta clave: ¿qué factores individuales y combinaciones son importantes para cada grupo, y cómo pueden las empresas identificar y tomar medidas que realmente generen cambios?

Para identificar qué es lo más impactante para aumentar la inclusión, realizamos análisis de regresión múltiple con los 72 factores conductuales y sistémicos evaluados, considerando diferentes intersecciones de los encuestados entre nacionalidad, etnia, género, orientación sexual y posición en la empresa. A partir del resultado, entendemos que existen dos enfoques que se complementan entre sí para fomentar la inclusión en las organizaciones:

1. Hay factores universales para aumentar la inclusión que funcionan para la mayoría de los grupos.
2. Cada grupo tiene una configuración única de lo que es más impactante para su sentido de inclusión.

Hay factores de inclusión universales.

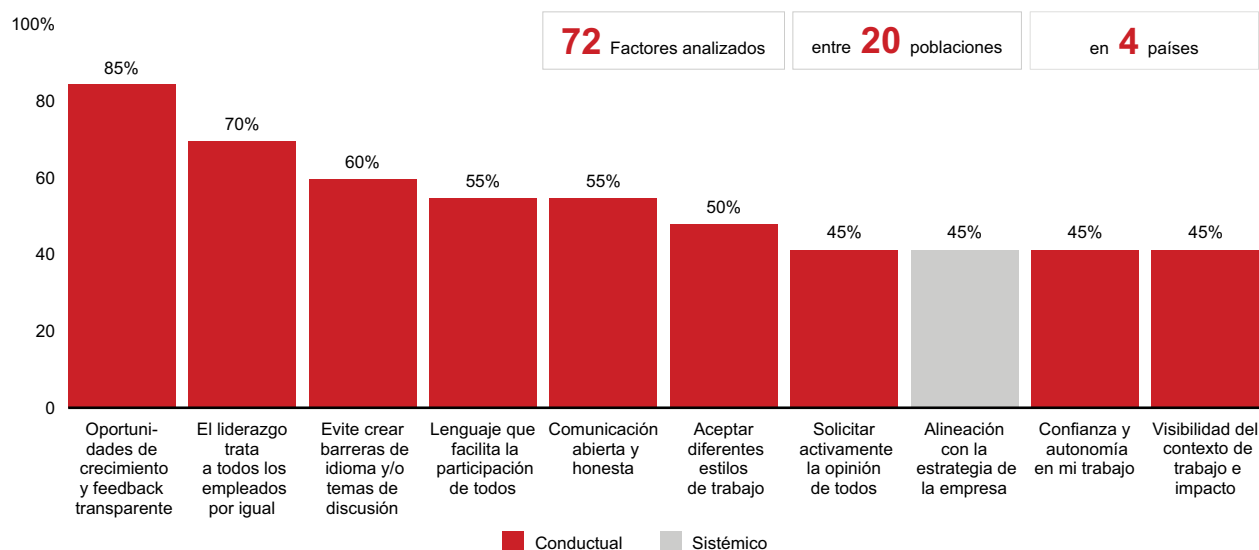
De los 72 factores analizados, fomentar ciertos comportamientos del día a día es la mayor palanca para aumentar el sentimiento de inclusión en las empresas. Entre los diferentes comportamientos evaluados, asegurar que los líderes y pares brinden oportunidades de crecimiento y retroalimentación fue universalmente considerado como el aspecto más relevante para crear un entorno inclusivo dentro de las empresas. Si bien se trata de comportamientos individuales, las empresas pueden incorporar metodologías y procesos que influyan en la cultura del lugar de trabajo en escala, con el fin de promover espacios inclusivos y crear una sensación de seguridad psicológica para sus empleados.

Entre los factores sistemáticos, tener una estrategia de inclusión demostró ser un factor común importante para generar inclusión (figura 11).

Las personas también se sienten más incluidas cuando tienen una red de apoyo, con mentores y colegas cercanos dentro de la organización. **Los encuestados que tienen un mentor y un colega cercano (independientemente de su identidad) tienen 4 veces menos probabilidades de no sentirse incluidos que un encuestado que no tiene ni un mentor ni un colega cercano.** La importancia de una red de apoyo es un factor clave tanto en Sudamérica como en América del Norte, Europa y Australia (figura 12).

Figura 11: Principales factores de inclusión

Porcentaje de poblaciones con un determinado factor entre los 10 principales factores de la inclusión (Top 10 de 72 factores)

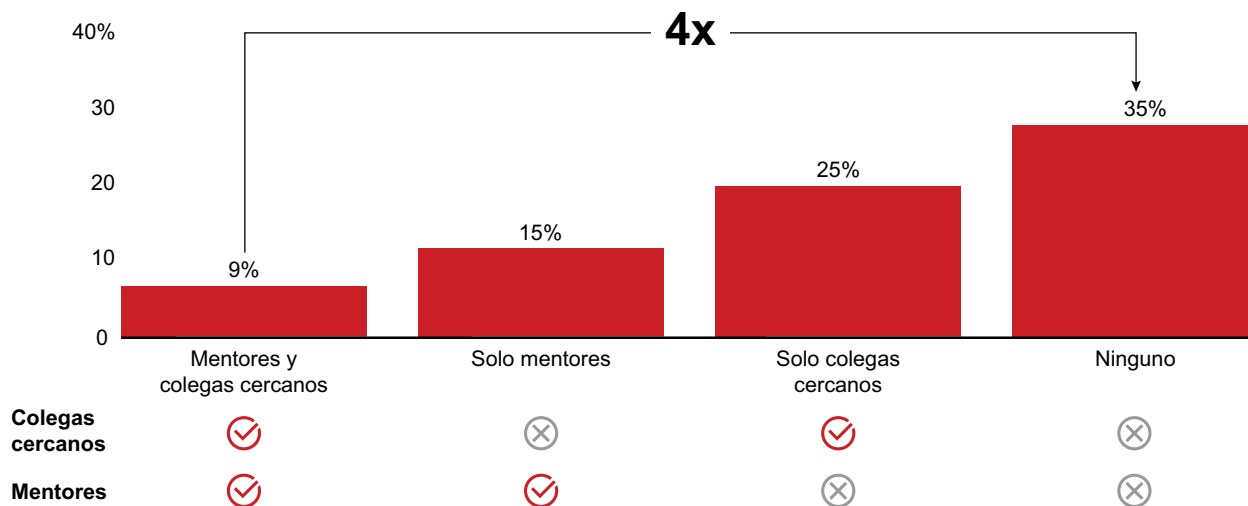


Fuente: Encuesta de diversidad e inclusión en empresas de Brasil, Colombia, Argentina y Chile (N=4.894)

Figura 12: Efectos de mentores y colegas cercanos en el sentimiento de inclusión

La presencia de mentores o colegas cercanos impulsa significativamente el cambio en la inclusión

Porcentaje de encuestados que reportan una inclusión baja



Nota: La baja inclusión considera a los encuestados que informaron una puntuación de 1 a 4 en una escala de 1 a 7 para su nivel de inclusión.
Fuente: Encuesta de Diversidad e Inclusión en empresas de Brasil, Colombia, Argentina y Chile (N=4.894)

Cada grupo tiene necesidades únicas.

Los resultados de nuestro análisis mostraron un mapa de las diferentes acciones más efectivas para cada grupo (figura 13). Aunque cada grupo tiene sus especificidades, observamos algunas interseccionalidades entre 2 factores que pueden facilitar el diseño de iniciativas:

- **Antigüedad del cargo desempeñado:** Los grupos de puestos de liderazgo están más enfocados en el desarrollo profesional y en cómo la estructura de la empresa puede apoyarlos en esta jornada y ayudarlos con el equilibrio entre la vida personal y profesional. Por lo tanto, en estos grupos son más evidentes los factores “sistémicos” que en otros grupos, como las oportunidades de promoción, las políticas de bienestar y los grupos de afinidad. Por otro lado, los empleados de nivel más junior ven la relación con sus superiores directos como el principal factor de desarrollo, y, por lo tanto, están más enfocados en factores “conductuales” para apalancar la inclusión.
- **Factores demográficos:** Diferentes grupos presentaron una mezcla similar de factores “conductuales” y “sistémicos”. Las principales diferencias se sintieron en grupos subrepresentados, como LGBTQIA+ y mujeres afrodescendientes, que presentaron una mayor necesidad de apoyar las estructuras y sistemas de las empresas. Por ejemplo:
 - Para las mujeres afrodescendientes, tener comportamientos y estructuras inclusivas para apoyar el desarrollo profesional está fuertemente correlacionado con el sentimiento de inclusión, que se conecta con una de las barreras identificadas para este grupo como resultado de una mentoría no inclusiva.
 - Para los grupos LGBTQIA+, la existencia de un programa educativo de DE&I en la organización está fuertemente correlacionado con el sentimiento de inclusión, ya que promueve una mejor conciencia de la diversidad entre los compañeros de trabajo.

“Me gustaría sentir un poco más de apoyo a las **actividades de diversidad e inclusión** de la empresa. Me parece que llevan a cabo pocas actividades relacionadas con el movimiento LGBTQIA+, se colocan muy neutrales y siento que no están ni a favor ni en contra del movimiento.”

—Hombre blanco, Coordinador de Salud, Colombia

Figura 13: Ejemplos de factores de inclusión para diferentes grupos

Principales facilitadores de inclusión para:

Mujeres afrodescendiente – Brasil
% de cada dimensión entre los 10 factores principales



5 factores principales

- Conversaciones de mentoría y desarrollo profesional
- Políticas laborales inclusivas
- Alineación con la estrategia de la empresa
- Visibilidad del contexto de trabajo e impacto
- Oportunidades de crecimiento y feedback transparente

Ejecutivos – Sudamérica
% de cada dimensión entre los 10 factores principales



- Lenguaje que facilita la participación de todos
- El liderazgo trata a todos los empleados por igual
- Aceptar diferentes estilos de trabajo
- Solicitar activamente la opinión de todos
- Oportunidades de promoción inclusivas

LGBTQIA+ – Sudamérica
% de cada dimensión entre los 10 factores principales



- Oportunidades de crecimiento y feedback transparente
- Respeto a los límites personales
- Fomentar diferentes puntos de vista
- Alineación con los objetivos de DE&I
- El liderazgo entiende la importancia de la vida personal

- Conductual:** ■ Mentalidades de colegas ■ Mentalidades de liderazgo ■ Comportamientos
Sistémico: ■ Estructuras ■ Rituales y normas ■ Objetivo, estrategia y aspiración

Fuente: Encuesta de diversidad e inclusión en empresas de Brasil, Colombia, Argentina y Chile (N=4.894)

“Mis líderes siempre me ven como una persona solidaria y **no tengo oportunidades** para resolver ciertas demandas.”

—Mujer negra, Analista en el sector de medios, Brasil

Convertir la inclusión en realidad

Mejorar la inclusión en las empresas, aunque es un desafío, es factible. Es un esfuerzo colectivo, que tiene en cuenta aspectos estructurales de las empresas, pero principalmente la forma de interacción entre los empleados. Para construir una cultura inclusiva es necesario que los empleados y líderes cambien comportamientos, adopten nuevas mentalidades, procesos y estructuras operativas de una manera más inclusiva.

Cabe destacar que la inclusión es un desafío global. Las principales conclusiones sobre la importancia de un entorno inclusivo y los desafíos de fomentar la inclusión son similares tanto en Sudamérica como en América del Norte, Europa y Australia, con variaciones solo en intensidad. Esto confirma que la inclusión debe estar en la agenda de las discusiones de las empresas independientemente de dónde se encuentren, pero siempre con una mirada a las especificidades y necesidades de cada región y país.

Nuestra investigación en Sudamérica y a nivel mundial indicó que una buena estrategia de inclusión debe combinar simultáneamente el uso de factores universales, que son aplicables y efectivos para todos, junto con acciones que actúen sobre la interseccionalidad de diferentes grupos prioritarios para la compañía, ampliando el alcance de las iniciativas de inclusión para llegar a todos los empleados.

“Necesitamos cada vez más traducir el discurso en acciones concretas. Tenemos que ir más allá del discurso, y verlo como una herramienta para el desarrollo organizacional.”

—Fabio Rosé, Director General de Cultura y Personas de Dasa, Brasil

Si bien comprender la posición actual y definir cómo actuar entre diferentes grupos puede ser un desafío a corto plazo, las empresas pueden comenzar con acciones que, según nuestra investigación, son importantes para todos los grupos:

- **Señalar compromisos de liderazgo.** El primer paso para enfrentar este desafío es tener un liderazgo comprometido con la agenda y que muestre ambiciones claras y compromiso con la inclusión. Los objetivos claros por sí solos ya son capaces de aumentar el sentimiento de inclusión para diferentes grupos, y tener un conjunto de factores sistémicos inclusivos, como incluir DE&I en los objetivos y valores de la empresa, definir planes de acción en la jornada de inclusión y garantizar procesos y rutinas que perpetúan la igualdad de trato son la base para fomentar cambios en los comportamientos y aumentar la inclusión.

- **Facilitar el crecimiento.** Ofrecer oportunidades de crecimiento fue el factor común para la mayoría de los grupos analizados. Ejemplos de cómo se puede lograr esto incluyen la implementación de programas de mentoría, el desarrollo de rutinas sobre el desarrollo profesional, retroalimentación transparente en los equipos, capacitación de líderes para fomentar una mentalidad de crecimiento, programas de rotación y movimientos laterales entre posiciones.
- **Impulsa las conexiones.** Facilitar el apoyo auténtico y las conexiones entre colegas cercanos ayuda a promover un sentido de inclusión. Esto se puede lograr mediante la creación de grupos de afinidad y redes de trabajo, reuniones de equipo para mejorar la dinámica de trabajo, grupos con diferentes intereses comunes (como deportes, pasatiempos, etc.) y programas que creen redes de apoyo para grupos subrepresentados.
- **Fomentar la colaboración.** Fomentar el uso de un lenguaje inclusivo, incluida la opinión del equipo en la toma de decisiones, y comunicarse abierta y honestamente también tiene un fuerte impacto en el sentimiento general de inclusión en la vida cotidiana.



“No solo por políticas y procesos, sino que para mí lo que más está generando cambio son los estilos de liderazgo, a través de líderes más inclusivos y abiertos.”

—Laura Barnator, Gerente General de Unilever, Argentina

El siguiente paso para fomentar la inclusión es estructurar una transformación que satisfaga las necesidades específicas de las diferentes poblaciones dentro de las organizaciones. Basándonos en el aprendizaje de la investigación, creemos en tres principios clave para que esta transformación sea práctica y efectiva:

- **Identificar que los cambios son necesarios y para qué grupos:** Hay factores comunes que abordan a todos los grupos, pero también se deben identificar y priorizar los grupos que necesitan un mayor apoyo en las organizaciones, trazar los puntos de dolor clave, y las acciones que influyen en su sentido de inclusión. El uso de datos como encuestas de clima empresarial, eNPS, entre otros, son herramientas importantes para comprender qué cambios se necesitan tanto en el ámbito

sistémico como en el conductual. Nuestra investigación señala que las interacciones cotidianas entre pares y líderes tienen un gran poder para promover la inclusión entre diferentes grupos, y que el uso de metodologías y procesos es la base para abordar estos cambios de comportamiento a escala.

- **Apalánquese en datos y narrativas para inspirar el cambio:** No hay dos empresas iguales, cada una tiene una realidad diferente. Comprender este punto de partida único entre grupos con distintos niveles de inclusión a través de los datos y combinar con las narrativas de las personas y los desafíos reales, es clave para crear conciencia y lograr un cambio a gran escala. La capacidad de capturar y consolidar datos bajo diversos lentes (rendimiento profesional, diversidad, niveles de inclusión, entre otros) y el uso de herramientas analíticas para traducirlos en hechos es un paso crítico en este proceso.
- **No se trata únicamente de planificar, sino de hacer:** Más que una buena estrategia, las empresas necesitan actuar. Las personas aprenden a lidiar con la inclusión a través de ejemplos y experiencias prácticas, mentoría y retroalimentación de cómo están evolucionando en el tema.

“La diferencia es mirar los datos: este es el gran activo que puede facilitar nuestro viaje. Para generar cambios concretos presentamos los datos y creemos mucho en el diálogo dentro de la organización.”

—Angela Faria, Líder de Diversidad, Equidad e Inclusión América Latina en el Mercado Libre

Entendemos la inclusión como un tejido que se propaga entre organizaciones e individuos. En esencia, se trata de cómo se sienten las personas, crear un sentido de pertenencia donde son respetadas y pueden contribuir, donde son valoradas por su identidad única y se sienten apoyadas para buscar las mismas oportunidades.

Promover la inclusión, maximizando el potencial de las personas e impulsándolas para que puedan contribuir a la organización en su máximo nivel, es una tarea desafiante y compleja que se forja no sólo con lo que hablamos y pensamos, sino con lo que hacemos todos los días al interior de las organizaciones. Sin embargo, a la luz de los resultados de este estudio estamos convencidos de que las inversiones continuas que debemos hacer para fomentar la inclusión están más que justificadas.

En consecuencia, los invitamos a comenzar o reforzar este camino dentro de sus organizaciones y ponemos a su disposición los aprendizajes de este estudio para hacerlo.

Si desean mayor información sobre los datos presentados o desea contactarse con Bain para discutir este estudio, a continuación les dejamos en el apéndice los recursos para hacerlo.

Factores de inclusión: sistémicos y conductuales

Ninguna variable demográfica puede predecir satisfactoriamente por qué los empleados se sienten más o menos incluidos en sus organizaciones. Esto aumenta el desafío para las empresas de diseñar una estrategia efectiva para mejorar la inclusión.

Sin embargo, nuestra investigación muestra que es posible utilizar un enfoque interseccional, incorporando puntos de vista de geografía, demografía y antigüedad de los puestos, para revelar acciones específicas, junto con dónde y en qué grupos tomar las medidas necesarias para mejorar efectivamente la inclusión.

Para obtener más detalles sobre los factores específicos de los grupos a continuación, consulte la versión interactiva de estos datos en [\[link to article\]](#).

Figura 14: Lista de factores conductuales y sistémicos evaluados

Factores conductuales		
Comportamientos	Mentalidades de colegas	Mentalidades de liderazgo
Abordar los malos comportamientos de manera adecuada	Los colegas creen que deberían escuchar opiniones diferentes	El liderazgo crea oportunidades para los demás
Acepta diferentes estilos de trabajo	Los colegas creen en el desarrollo de habilidades individuales	El liderazgo incorpora el comportamiento que quieres ver en los demás
Ayude a otros a navegar por la organización	Compañeros de equipo con mentalidad de equipo	El liderazgo trabaja para empoderar a los demás
Comunicación abierta y honesta	Los colegas fomentan diferentes puntos de vista	El liderazgo fomenta diferentes puntos de vista
Confianza y autonomía en el trabajo	Los colegas entienden la importancia de la vida personal	Integridad del liderazgo
Fomentar diferentes puntos de vista	Los colegas entienden la responsabilidad del resultado	El liderazgo cree en el desarrollo de las habilidades individuales
Evite crear barreras lingüísticas y/o temas de discusión	Los colegas incorporan los comportamientos que quieren ver en los demás	El liderazgo cree que debes escuchar diferentes opiniones
El liderazgo trata a todos los empleados por igual	Los colegas tienen humildad sobre lo que puede mejorar	Liderazgo en equipo
Líderes y colegas visiblemente auténticos entre sí	Los colegas tienen tolerancia cero para el comportamiento inapropiado	El liderazgo entiende la importancia de la vida personal
Lenguaje que facilita la participación de todos	Integridad de los colegas	El liderazgo tiene humildad sobre lo que puede mejorar
Mostrar vulnerabilidades sin pruebas	Los colegas crean oportunidades para los demás	El liderazgo tiene tolerancia cero para el comportamiento inapropiado
Oportunidad de crecimiento y retroalimentación transparente	Los colegas trabajan para empoderar a los demás	Los líderes entienden la responsabilidad por el resultado
Personas adecuadas traídas a las discusiones	Sentido de comunidad de colegas	Sentido de liderazgo comunitario
Reconocimiento y responsabilidad por errores		
Respeto a los límites personales		
Solicite la opinión de todos activamente		
Empatiza con el otro		
Visibilidad del contexto e impacto de la obra		

Factores sistémicos

Estructuras, sistemas y procesos

Estructura de pago inclusiva / bonificaciones

Grupos de afinidad inclusivos

Facilidades de trabajo y recursos tecnológicos inclusivos

Oportunidades de promoción inclusivas

Políticas inclusivas en el lugar de trabajo

Proceso de onboarding inclusivo de empleados

Proceso inclusivo de reclutamiento de candidatos

Programa de educación DE&I

Programa de desarrollo de talento inclusivo

Programas de bienestar y beneficios inclusivos

Programas de mentoría formal inclusivos

Revisiones de desempeño inclusivas

Toma de decisiones inclusiva

Rituales, hábitos y normas

Actividades de teambuilding

Registros periódicos de compromiso

Conocimiento de fechas importantes para los empleados

Espacio seguro para hablar con el supervisor

Conversaciones de mentoría y desarrollo profesional

Reconocimiento de liderazgo

Reuniones de alineación de equipos

Sesiones de retroalimentación del equipo

Comentarios para los supervisores

Propósito, estrategia y aspiración

Alineación con la estrategia de la empresa

Alineación con el código de conducta empresarial

Alineación con el propósito/misión de la empresa

Alineación con los objetivos de DE&I

Alineación con los principios operativos de comportamiento

Alineación con los valores de la empresa



Metodología de la investigación

La investigación que sirvió de base para el análisis de este artículo se realizó a través de un panel en línea entre el 7 de julio de 2022 y el 4 de agosto de 2022. El público objetivo fueron los empleados que trabajan más de 28 horas por semana en empresas privadas medianas o grandes con más de 200 empleados para Brasil y más de 100 empleados en otros países de Sudamérica. El estudio incluyó a encuestados de 10 industrias diferentes: medios de comunicación, servicios financieros, tecnología, telecomunicaciones, bienes de consumo, fabricación, petróleo y gas, venta minorista, servicios y atención médica.

La investigación recolectó muestras en diferentes dimensiones para permitir el análisis de datos utilizando diferentes recortes. Entre los 4894 encuestados en la encuesta, el muestreo para los principales recortes utilizados es el siguiente:

- Muestra por país
 - Brasil: 1.964
 - Colombia: 1.007
 - Argentina: 1.002
 - Chile: 921
- Muestra por género
 - Mujer: 2.433
 - Hombres: 2.461
- Muestra por etnia
 - Blancos: 3.270
 - Afrodescendientes (Negros y Marrones): 1.179
 - Otros (asiáticos, indígenas, no identificados): 445
- Muestra por orientación sexual
 - Heterosexuales: 4.362
 - LGBTQIA+: 532
- Muestra por posición
 - Nivel de entrada: 1.850
 - Gestión: 1.988
 - Cargo ejecutivo (alta dirección): 237
 - Otros: 819



Referencias

[1] Investigación “Sin atajos: transformar el discurso en acciones efectivas para promover el liderazgo femenino” con una muestra de 914 encuestados. Disponible en: <https://www.bain.com/pt-br/insights/No-shortcuts-turning-the-speech-into-effective-actions-to-promote-female-leadership/>

[2] Encuesta de Organizaciones Inclusivas en Estados Unidos, Canadá, Australia, Reino Unido, Francia, Italia, Alemania con 9.494 encuestados. Disponible en: <https://www.bain.com/insights/the-fabric-of-belonging-how-to-weave-an-inclusive-culture/>



Bold ideas. Bold teams. Extraordinary results.

Bain & Company es una consultora global que ayuda a los creadores de cambios más ambiciosos del mundo a definir el futuro.

En 64 ciudades en 39 países, trabajamos junto a nuestros clientes como un equipo con una ambición compartida de lograr resultados extraordinarios, superar a la competencia y redefinir las industrias. Complementamos nuestra experiencia integrada y personalizada con un vibrante ecosistema de innovación digital para ofrecer mejores resultados, más rápidos y duraderos.

Tenemos como compromiso a 10 años invertir más de 1.000 millones de dólares en servicios pro-bono para llevar nuestro talento, experiencia y conocimiento a las organizaciones que abordan en materia de educación, equidad racial, justicia social, desarrollo económico y medio ambiente. Desde nuestra fundación en 1973, hemos medido nuestro éxito a través del éxito de nuestros clientes, y nosotros orgullosamente mantenemos el nivel más alto de respaldo en la industria.



Para más información, visite www.bain.com

Amsterdam • Athens • Atlanta • Austin • Bangkok • Beijing • Bengaluru • Berlin • Bogotá • Boston • Brussels • Buenos Aires • Chicago
Copenhagen • Dallas • Denver • Doha • Dubai • Düsseldorf • Frankfurt • Helsinki • Hong Kong • Houston • Istanbul • Jakarta • Johannesburg
Kuala Lumpur • Kyiv • Lagos • Lisbon • London • Los Angeles • Madrid • Manila • Melbourne • Mexico City • Milan • Minneapolis • Monterrey
Mumbai • Munich • New Delhi • New York • Oslo • Palo Alto • Paris • Perth • Rio de Janeiro • Riyadh • Rome • San Francisco • Santiago
São Paulo • Seattle • Seoul • Shanghai • Singapore • Stockholm • Sydney • Tokyo • Toronto • Vienna • Warsaw • Washington, DC • Zurich