



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE PSICOLOGIA

**Diseño de un Modelo de Intervención para
Mejorar la Experiencia de Inclusión en el
Trabajo**

BÁRBARA REMENTERÍA LOWERY

Profesor Guía: Sergio Valenzuela Ibarra

Actividad de Graduación presentada a la Escuela de Psicología de la Pontificia
Universidad Católica de Chile para optar al grado académico de Magíster en
Psicología Laboral-Organizacional

**Noviembre, 2018
Santiago, Chile**



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE PSICOLOGIA

**Diseño de un Modelo de Intervención para
Mejorar la Experiencia de Inclusión en el
Trabajo**

BÁRBARA REMENTERÍA LOWERY

Profesor Guía: Sergio Valenzuela Ibarra

Actividad de Graduación presentada a la Escuela de Psicología de la Pontificia
Universidad Católica de Chile para optar al grado académico de Magíster en
Psicología Laboral-Organizacional

“Dedico esta actividad de graduación a toda mi familia, especialmente a mi madre que si bien, ya no está aquí conmigo, sé que hubiera sido la primera en hacerme barra, felicitarme, apoyarme y caminar junto a mí a lo largo de este proceso. También a mi abuela Eva por su apoyo, amor incondicional y por ser la piedra angular en mi diario vivir. Sin ella esto no hubiese sido posible. Amor eterno a ambas. A mi padre y hermano, Gonzalo y Cristóbal, por el apoyo y por desearme lo mejor. A Andrés y a mis amigas(os) de la vida, por siempre estar ahí, por la comprensión, contención, risas y constante ánimo. Por último, a la familia Philippi Schütte, por formarme desde pequeña, por siempre confiar en mí y orientarme hasta el final. Muchas gracias por todo. Los quiero”.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mi profesor guía y mentor, Dr. Sergio Valenzuela Ibarra, por haberme supervisado en este proceso, apoyado y alentado con este gran proyecto, del cual me siento muy orgullosa. Muchas gracias por todas las enseñanzas, por todos los consejos entregados, la constante retroalimentación, por enriquecer mis conocimientos, su gran acogida, disposición y confianza. También quiero agradecer a mi comité, Dra. Regina Funk y Dra. María Paz Tagle por sus consejos, comentarios y retroalimentación que le dieron sentido y dirección a este proyecto. Me fueron de mucha ayuda para finalizar esta actividad de graduación. Por último, quiero agradecer a quienes puedo llamar compañeros y amigos del equipo de Magíster por todas las enseñanzas, aprendizajes y buenos momentos que vivimos durante esta gran experiencia. Muchas gracias a todos.

Índice

AGRADECIMIENTOS	iii
Resumen	vi
1. Introducción.....	7
2. Marco Teórico	10
2.1. Gestión de la Diversidad.....	10
2.2. Diversidad e Inclusión y Marco Legal	11
2.3. Inclusión en las Organizaciones.....	13
2.3.1. Definición de la Inclusión	13
2.3.2. Niveles de Inclusión Laboral	15
2.4. Experiencia de inclusión.....	16
2.4.1. Beneficios de la Experiencia de Inclusión	18
2.5. Modelos de Intervención en las Organizaciones.....	21
2.5.1. Modelo de Cambio Planeado	21
2.5.2. Teoría de la Contingencia	22
2.5.3. Modelo de Inclusión Organizacional.....	23
2.5.4. Cambio Cultural en las Organizaciones	23
2.6. Prácticas Generales de Inclusión Organizacional	26
2.6.1. Nivel Organizacional	26
2.6.2. Nivel Individual y Grupal	28
3. Objetivo General y Objetivos Específicos	30
3.1. Objetivo General	30
3.2. Objetivos Específicos	30
4. Método	31
5. Resultados.....	34
5.1. Propósitos del Modelo de Intervención.....	34
5.2. Variables claves de las organizaciones para intervenir en la experiencia de inclusión	36
5.3. Métodos y prácticas para mejorar la experiencia de inclusión	38
5.4. Metodología de Implementación del Modelo de Intervención	46
5.5. Resumen modelo de intervención para mejorar la experiencia de inclusión.....	49
6. Discusión	51

7. Conclusión.....	54
8. Referencias	55
9. Anexos.....	60

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Diferencia entre Integración e Inclusión. Obtenido de CILSA, ONG por la Inclusión.	14
<i>Figura 2.</i> Resumen Modelo de Intervención para Mejorar la Experiencia de Inclusión en las Organizaciones.....	50

Índice de Tablas

Tabla 1.....	32
Tabla 2.....	39
Tabla 3.....	40
Tabla 4.....	41
Tabla 5.....	43
Tabla 6.....	45

Resumen

Esta actividad de graduación tiene como objetivo el diseño de un modelo de intervención para mejorar la experiencia de inclusión de las personas al interior de las organizaciones. Se entiende la experiencia de inclusión como la forma en que las personas experimentan la inclusión a nivel individual, a partir de diversas vivencias que experimentan en la organización.

Para lograr el propósito planteado, se llevaron a cabo instancias específicas para recolectar información sobre los componentes de la experiencia de inclusión, las prácticas que realizan actualmente las organizaciones, las características contextuales que contribuyen a la efectividad de dichas prácticas, e información relevante sobre cómo organizar el proceso de intervención. Se utilizó una metodología cualitativa en la que se revisaron documentos, se condujeron entrevistas y se realizó una sesión grupal de levantamiento de información para diseñar el modelo de intervención.

Los resultados y las implicancias de este modelo de intervención apuntan a mejorar la experiencia subjetiva de inclusión de las personas en las organizaciones, lo que permite apoyar la gestión de la diversidad y la inclusión. El modelo de intervención que se desarrolló está destinado a organizaciones considerando características y necesidades específicas de cada una, con la finalidad de que sea utilizado de una manera acorde a la realidad de cada organización. Dicho esto, se levantaron 58 prácticas, las que fueron clasificadas en distintos niveles de madurez para orientar la implementación de este modelo de intervención.

Introducción

En las últimas décadas la diversidad y su creciente importancia tanto a nivel de sociedad como organizacional ha generado una serie de políticas públicas y organizacionales orientadas a regular y gestionar este fenómeno, tales como leyes que establecen medidas contra la discriminación y la inclusión laboral, en el caso de Chile. Las organizaciones y empresas chilenas cuentan con una fuerza laboral cada vez más diversa, que se verifica tanto en la mayor participación de la mujer en el trabajo como también en la misma inmigración. Por ejemplo, la tasa de participación laboral femenina aumentó de 45,3% a 48,2% entre los años 2010 y 2015 (INE, 2016). Por otro lado, según estadísticas del Ministerio del Interior, entre los años 2014 y 2017 el número de inmigrantes aumentó en un 232%, pasando de 416.082 a los 966.363 (Vedoya y Rivera, 2018). A partir de esto, se puede deducir que en los últimos años se han incorporado aproximadamente 1.000.000 de extranjeros a la fuerza laboral. Sin embargo, pese a estas cifras, a nivel de prácticas organizacionales, la gestión de la diversidad en las organizaciones y empresas chilenas es incipiente (Valenzuela-Ibarra, 2016) lo que constituye uno de los desafíos que las áreas de Recursos Humanos tendrán que enfrentar.

La diversidad se entiende como la representación de múltiples identidades y culturas en una organización y/o grupo de trabajo en particular, con los variados significados que esta implica (Ferdman y Deane, 2014), identidades que podrían brindar recursos únicos y no redundantes, los que pueden agregar valor a la organización si se aprovechan.

La necesidad de gestionar la diversidad radica en el hecho de que tener un grupo de trabajo y una organización diversa puede generar resultados tanto positivos como negativos: por una parte, puede traer ideas, perspectivas nuevas, bienestar laboral, relaciones interpersonales de calidad, aumento del desempeño laboral en tareas de creatividad e innovación, y satisfacción en los equipos; por otro lado, puede generar problemas de comunicación, estereotipos, prejuicios, relaciones intergrupales de

competencia, conflictos, menor cohesión, entre otros (Shore, Randel, Chung, Dean, Holcombe y Singh, 2011; Stahl, Maznevski, Voigt y Jonsen, 2010).

De esta manera, la inclusión se ha propuesto como una forma de gestionar la diversidad, considerándose una aproximación estratégica para beneficiarse de esta (Ferdman y Deane, 2014). La inclusión se ha abordado desde diversas perspectivas y niveles (por ejemplo: individual, grupal, y organizacional). En este proyecto, se considera inclusión a la experiencia subjetiva de las personas, es decir, cómo la gente experimenta la inclusión a nivel individual, a partir de las distintas vivencias experimentadas dentro de la organización. Este constructo ha sido nombrado por algunos autores como la experiencia de inclusión (Ferdman y Deane, 2014).

Hasta la fecha, la inclusión se ha abordado más bien desde la perspectiva de facilitar el acceso de grupos protegidos (minoritarios) a las organizaciones, lo que se refleja en la reciente Ley de Inclusión Laboral en Chile, que incluye específicamente a las personas con alguna discapacidad. Sin embargo, el abordaje de la experiencia de inclusión va más allá y se propone como una manera de gestionar la diversidad en la medida que una persona que experimenta inclusión, tiene una mayor probabilidad de poner a disposición de la organización sus recursos y capacidades personales -únicos y no redundantes en caso de personas diversas- y desempeñarse de esta manera con todo su potencial. Lamentablemente, existe una carencia de herramientas que apunten a mejorar la experiencia de inclusión una vez que las personas ya han ingresado a la organización.

El propósito de este proyecto es el diseño de un modelo de intervención para mejorar la experiencia de inclusión de las personas al interior de organizaciones y empresas. La elaboración de este modelo de intervención será de utilidad para todo tipo de organización, enfocado en todos los niveles (organizacional, grupal e individual), proporcionando herramientas para gestionar las experiencias de las personas una vez que ya están trabajando en la organización. De esta forma, se busca ir más allá de los grupos protegidos, es decir, se pretende destinar este modelo de intervención a toda la organización, ya que valorar y gestionar la diversidad de todos sus colaboradores significa

crear un ambiente organizacional donde todo empleado pueda alcanzar su máximo potencial (Cox, 1999; citado en Mor Barak, 1999).

Para lograr dicho propósito, se realizaron diversas instancias para recolectar información sobre los componentes de la experiencia de inclusión, las prácticas que llevan a cabo actualmente las organizaciones, las características contextuales que contribuyen a la efectividad de dichas prácticas, e información relevante sobre cómo organizar el proceso de intervención. Se utilizó una metodología de carácter cualitativa en la que se revisó documentos y bibliografía, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas y se realizó una sesión grupal de levantamiento de información para diseñar el modelo de intervención en cuestión.

Por último, en relación a los contenidos del informe, en una primera instancia se revisará la teoría que guio el diseño de este modelo de intervención. Luego, se verá brevemente el objetivo general y los objetivos específicos en los que se basó este estudio. Posteriormente, se ilustrará el método utilizado con sus respectivas etapas. Enseguida, estarán los resultados, la discusión y conclusión de este estudio, donde se integró todo lo visto a partir de las diversas instancias de recolección de información, destacando fortalezas y limitaciones, así como también futuras líneas de investigación. Por último, se encontrarán los anexos donde aparecen diversos documentos: pauta de entrevista, consentimiento informado, y una matriz de prácticas organizacionales y niveles de madurez.

Marco Teórico

Este apartado tiene como finalidad proporcionar un marco conceptual para sustentar los temas abordados en el presente proyecto. En una primera parte, se expondrán las características y diversas perspectivas para gestionar la diversidad. Luego se plasmarán las políticas legislativas existentes en Chile que podrían tener relación con dicho fenómeno. Además, se definirá la inclusión y sus respectivos niveles (individual, grupal y organizacional), y se especificará qué es la experiencia de inclusión y los componentes que la conforman, así como también los beneficios que genera esta última en los equipos. Asimismo, se describirá un modelo de intervención organizacional que guio el diseño del modelo desarrollado, y se revisarán modelos y teorías pertinentes para caracterizar las diferentes organizaciones, insumo que orientó las prácticas del modelo de intervención. Por último, se mencionarán prácticas generales de inclusión que utilizan las organizaciones en los distintos niveles del fenómeno.

2.1. Gestión de la Diversidad

La gestión de la diversidad tiene entre sus objetivos reducir la discriminación y exclusión en las organizaciones, además de aprovechar las diferencias para que sean un activo y ventaja competitiva. La literatura ha planteado problemas relacionados a la gestión de la diversidad, ya que las organizaciones tienden a abordar la diversidad de manera estándar, sin tomar en consideración los efectos que esta conlleva, aspecto que se ve reflejado tanto en sus políticas como también en sus prácticas organizacionales (Podsiadlowski, Gröschke, Kogler, Springer y Van der Zeec, 2013). Un ejemplo de lo anterior, son los programas de entrenamiento respecto a la diversidad, los cuales se caracterizan por ser un enfoque *one size fits all* (solución única para todos). Si bien, este enfoque podría ser efectivo para sensibilizar a la fuerza laboral, no se hace cargo de la estructura organizacional ni de sus políticas; por lo que es necesario tener un entendimiento acabado de las características de la organización en relación a la diversidad para el diseño de una intervención enfocada a dichas características (Mor Barak, 1999).

Dicho lo anterior, no existe sólo una manera de gestionar la diversidad, dado que la aproximación de cada organización varía según el grado de presión hacia la diversidad, el tipo de diversidad en cuestión y las actitudes de los ejecutivos hacia ésta, lo que conlleva a que la gestión de este fenómeno varíe entre las organizaciones (Podsiadlowski et al., 2013; Mor Barak, 1999). Podsiadlowski et al. (2013) proponen cinco perspectivas estratégicas que subyacen a la forma en que las organizaciones suelen abordar la diversidad: *Reforzar la Homogeneidad* (evitar y rechazar una fuerza laboral y cultura organizacional diversa), *Inexistencia de Prejuicios Raciales* (igualdad de oportunidades en un empleo, a pesar de diferencias existentes), *Justicia/Legitimidad* (asegurar un trato justo e imparcial según las necesidades de grupos minoritarios, para reducir desigualdades sociales), *Acceso* (ve la diversidad como un negocio estratégico que provee acceso a diversos clientes y mercados internacionales), y por último, la *Integración y Aprendizaje* (sugiere que todos pueden beneficiarse de un ambiente laboral diverso, tanto la organización como los empleados, ya que la diversidad crea un ambiente de aprendizaje). De esta manera, la gestión de la diversidad que realizan las organizaciones se puede ver como un continuo, desde una perspectiva defensiva pasando por una reactiva y, por último, una proactiva (Podsiadlowski et al., 2013).

Dicho lo anterior, la experiencia de inclusión si bien puede contribuir en cualquiera de los aspectos mencionados, pareciera ser que optimiza más su valor en la última (integración y aprendizaje), ya que esta sería el puente para beneficiarse de una fuerza laboral diversa. De esta manera, el modelo de intervención para mejorar la experiencia de inclusión que se elaboró en el presente proyecto se puede integrar dentro de una estrategia más amplia de gestión de la diversidad. En otras palabras, al mejorar la experiencia de inclusión de las personas, se aprovechan los potenciales beneficios de la diversidad (Valenzuela-Ibarra, 2016).

2.2. Diversidad e Inclusión y Marco Legal

Con respecto a las políticas legislativas en nuestro país, han surgido dos leyes que se pueden relacionar con la diversidad y la inclusión, y que sirven de marco regulatorio

para las políticas y prácticas organizacionales en torno a dichos temas: la Ley Anti - Discriminación, más conocida como Ley Zamudio (Ley N° 20.609) la cual entró en vigencia el 24 de julio del año 2012, y, por otro lado, la Ley de Inclusión Laboral (Ley N° 21.015) que entró en vigencia el 1 de abril del presente año. La elaboración de dichas leyes refleja la urgencia de regular la discriminación arbitraria y la exclusión. En el ámbito laboral, estas leyes cumplen el rol de proteger a las personas en las decisiones de contratación, promoción, y desvinculación.

El objetivo de la primera Ley es instaurar un mecanismo judicial que restablezca eficazmente el derecho de toda persona cada vez que se cometa discriminación arbitraria hacia esta, reconocidos por la Constitución Política de la República, las leyes y los tratados internacionales ratificados por nuestro país (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2012). La discriminación arbitraria se entiende como toda exclusión y distinción injustificable, anulando la igualdad de oportunidades en la adquisición o trato (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2012), lo que por supuesto se aplica también al empleo.

Por otro lado, la ley N° 21.015 consiste en la promoción e incorporación de personas con discapacidad en organizaciones (tanto públicas como privadas) que dispongan de una dotación anual de 100 o más colaboradores, quienes deben establecer al menos un 1% de la dotación a personas con discapacidad o a quienes perciben pensión de invalidez de cualquier régimen previsional, quienes deben estar acreditadas en el Registro Nacional de Discapacidad (Código del Trabajo, 2018).

Siguiendo esta misma línea, existen dos artículos de la Constitución Política de Chile (1980) que abarcan aspectos aplicables al trabajo. Se encuentra el Artículo 2° que alude a la Igualdad ante la ley, y el Artículo 19°, N° 16 que trata sobre la libertad de trabajo y su protección.

El primero dice que en Chile no hay personas ni grupos privilegiados, no hay esclavos y quien pise su territorio queda libre. Además, menciona que hombres y mujeres son iguales ante la ley, y que ni la ley ni autoridad alguna podrán establecer diferencias arbitrarias (Constitución Política de Chile, 1980).

El segundo artículo (Constitución Política de Chile, 1980) trata sobre la libertad de trabajo y su protección, donde toda persona tiene derecho a la libre contratación y elección del trabajo con una justa retribución, prohibiéndose cualquier discriminación que no se base en la capacidad o idoneidad de la persona.

Por último, se encuentra el Artículo 2° del Código del Trabajo (2018) que reconoce la función social que cumple el trabajo; la libertad de las personas para contratar y dedicar su esfuerzo a la labor lícita que elijan. Asimismo, menciona que las relaciones laborales deberán siempre fundarse en un trato compatible con la dignidad de la persona.

Tanto las leyes como los artículos mencionados, si bien, son un punto de partida para combatir la discriminación arbitraria, la exclusión social y asegurar la inclusión laboral de personas con discapacidad, no apuntan a la gestión de la diversidad y la inclusión dentro de las organizaciones, por lo que un modelo de intervención para mejorar la experiencia de inclusión complementaría estas iniciativas legales y proporcionaría una herramienta más específica, dado que dichas legislaciones no tienen como finalidad gestionar la diversidad.

2.3. Inclusión en las Organizaciones

En esta sección, se abordará la inclusión desde la teoría, destacado su uso en otros contextos - como el educacional - para posteriormente tratar la inclusión en el trabajo per sé. Se conceptualizará este fenómeno en sus múltiples niveles.

2.3.1. Definición de la Inclusión

A partir de lo anterior, la inclusión ha sido abordada de diversas formas. Desde el punto de vista de políticas públicas, económicas y sociológicas, ha tenido como objetivo eliminar la exclusión social manifestada tanto individual como colectivamente hacia grupos desventajados y marginados; por otro lado, se encuentra la inclusión educacional que se refiere a los derechos de todos los estudiantes a participar en los diversos aspectos educacionales y escolares, garantizando el acceso a la educación sin ser discriminados con respecto a otros estudiantes (Ferdman y Deane, 2014).

Siguiendo esta misma línea, la literatura caracteriza a la inclusión laboral como un proceso dinámico y recursivo, creado ininterrumpidamente (Ferdman y Deane, 2014) ya que la diversidad en la fuerza laboral es inherente a las organizaciones. Dicho esto, la inclusión es vista como una práctica que está constituida por un conjunto de estructuras, valores, normas, diversos climas (organizacional, grupal, individual) que interactúan constantemente, teniendo una estrecha conexión con las experiencias de inclusión (Ferdman y Deane, 2014).

Este constructo difiere de la integración, dado que esta última alude al mero ingreso de la persona a un grupo en cuestión; bajo esta lógica, la Ley de Inclusión podría pertenecer a este fenómeno, ya que apuntaría a facilitar el acceso e ingreso de personas en situación de discapacidad. La siguiente figura ilustra la diferenciación entre ambos fenómenos.



Figura 1. Diferencia entre Integración e Inclusión.

Obtenido de CILSA, ONG por la Inclusión.

Dicho lo anterior, el fenómeno de la inclusión en las organizaciones puede ser visto a partir de conceptos operacionalizados a diferentes niveles. Estos niveles serán descritos en la siguiente sección.

2.3.2. Niveles de Inclusión Laboral

La inclusión se ha abordado desde múltiples niveles en el ámbito organizacional. A continuación, se describe cada uno de estos.

Nivel Organizacional. Se basa en políticas, prácticas y la promoción de un clima inclusivo que fomente el comportamiento interpersonal y un liderazgo que vele en pos de la inclusión. La cultura organizacional inclusiva juega un rol fundamental, dado que sus normas, políticas, valores y prácticas pueden proporcionar un espacio propicio donde los individuos pueden interactuar e interpretar sus experiencias; la diversidad de conocimientos y perspectivas que miembros de diversos grupos pueden brindar, moldea la estrategia y los diversos sistemas de la organización, lo que trae como consecuencia un trato justo, inclusivo y con igualdad de oportunidades para todos, con el fin de integrar sistemáticamente estas prácticas, apoyando el desarrollo de competencias de individuos y grupos, fomentando transparencia, participación, apertura, trabajo en equipo y asegurar que la diversidad está presente y es valorada (Ferdman, Barrera, Allen y Vuong, 2009; citado en Maynard, Holmes y Ferdman, 2010). El clima inclusivo se da cuando las políticas, procedimientos y acciones de los agentes organizacionales son consistentes con el trato justo hacia todos los grupos sociales, caracterizándose por sistemas de justicia y un clima de diversidad, lo que llevaría a aprovechar los beneficios de esta; eliminando los sesgos relacionales, y creando oportunidades para que individuos heterogéneos establezcan lazos personalizados entre sí (Shore, Randel, Chung, Dean, Holcombe y Singh, 2011; Nishii, 2013).

Nivel Grupal. Este nivel es constituido por una serie de prácticas y normas grupales apropiadas para fomentar la inclusión tales como trato respetuoso, darles voz a todos los miembros del grupo sin distinción alguna, enfatizar la cooperación, y trabajar los conflictos de manera productiva y auténtica (Ferdman y Deane, 2014). Dentro de esta forma de concebir la inclusión, el rol del liderazgo inclusivo es crítico para identificar prácticas de inclusión, ya que un líder entabla relaciones con otros (con su equipo) alineando las metas organizacionales con las contribuciones potenciales de todos los miembros, facilitando y difundiendo la inclusión en los diversos niveles; sus

comportamientos van desde la sinceridad, accesibilidad, disponibilidad, invitando y apreciando inputs de otros, ayudando a moldear las creencias grupales, escuchando y atendiendo a sus seguidores, y facilitando la seguridad psicológica en los empleados, por lo que la experiencia colectiva de inclusión se considera como otro constructo grupal (Carmeli, Reiter-Palmon y Ziv, 2010).

Nivel Individual. Alude a cómo se sienten las personas, a la experiencia de inclusión per sé, la que consiste en el grado en que los individuos se sienten seguros, confiados, aceptados, respetados, apoyados, valorados, satisfechos, comprometidos y auténticos en la organización en la que están insertos, tanto como individuos y miembros de un grupo identitario particular. Cada individuo tiene el potencial de desarrollar habilidades y conductas inclusivas individuales, que se tornan en interpersonales, ya que, a través de éstas, se crea la experiencia de inclusión. Tales comportamientos incluyen relacionarse e identificarse con otros, buscar opiniones en otros, tener curiosidad por quienes son, sus intereses, saber qué es importante para ellos, escucharlos profundamente, ser justo, aprender y ser influenciado por otros, tener un trato respetuoso y justo, estando abierto a diversos puntos de vista, con el fin de que ambas partes queden satisfechas. Estas conductas inclusivas primero se desarrollan de manera individual para luego ser incorporadas a nivel grupal (Ferdman, Barrera, Allen y Vuong, 2009; citado en Maynard, Holmes y Ferdman, 2010).

2.4. Experiencia de inclusión

Esta sección es de vital importancia, ya que la experiencia de inclusión fue el concepto con el cual se trabajó en este proyecto. A continuación, se definirá dicho constructo y se explicarán los componentes de este.

De acuerdo a Ferdman y Deane (2014), la experiencia de inclusión es vista como la forma en que las personas experimentan de manera subjetiva e individual el fenómeno de inclusión, a partir de diversas vivencias que experimentan en la organización. Este constructo puede desglosarse en seis componentes: sentimiento de seguridad, involucramiento y *engagement*, sentimiento de ser valorado, influencia en la toma de

decisiones, ser uno mismo en el trabajo y, por último, reconocimiento de la diversidad. Estos aluden a sentimientos y percepciones que los individuos experimentan en un grupo determinado, los que, al relacionarse entre sí por ser experiencias positivas, generan un constructo unidimensional (Valenzuela – Ibarra, 2016). Estas experiencias se tuvieron en consideración al momento de diseñar el modelo de intervención, ya que, si bien, pueden ser tratadas como constructos independientes, comparten una sensación de bienestar conocida como la experiencia de inclusión (Valenzuela – Ibarra, 2016). A continuación, se menciona cada uno de los componentes de la experiencia de inclusión.

Involucramiento y *engagement*. Se refiere a los comportamientos que adoptan los miembros de la organización al involucrarse personalmente en su rol y en el desempeño de este (Kahn, 1990).

Sentimiento de ser valorado. Es la percepción que tiene el individuo sobre la valoración que le otorga un grupo a su persona (Ellemers, Sleebos, Stam y de Gilder, 2013).

Influencia en la toma de decisiones. Se produce cuando los individuos se sienten parte de la organización, es decir, cuando sienten que ejercen un rol crítico en diversos procesos organizacionales tales como acceso a la información, capacidad de influir en la toma de decisiones, trabajar en equipo, etc. (Cho y Mor Barak, 2008).

Sentimiento de seguridad. Este sentimiento se relaciona a la autenticidad, ya que, si el sujeto se siente seguro de que no será juzgado, se podrá mostrar tal cual es, pudiendo contribuir en un 100% a su grupo de trabajo (Kahn, 2009).

Ser uno mismo en el trabajo, autenticidad. Tal como se mencionó anteriormente, es el mostrarse a sí mismo sin temor a ser juzgado (Valenzuela – Ibarra, 2016).

Reconocimiento de la Diversidad. Sentir que la diversidad es reconocida, atendida y honorada (Ferdman y Deane, 2014).

2.4.1. Beneficios de la Experiencia de Inclusión

La experiencia de inclusión es propuesta como un constructo que hace contribuciones únicas al entendimiento sobre el funcionamiento de los grupos de trabajo y sus resultados, especialmente en presencia de diversidad dentro de un equipo. Valenzuela – Ibarra (2016) realizó un estudio con la finalidad de demostrar empíricamente esta afirmación, explorando la relación entre la experiencia de inclusión (percepciones individuales de inclusión) y dos procesos de grupo: la elaboración de información y el conflicto de grupo, medido a nivel grupal. Los resultados mostraron que la experiencia de inclusión es un predictor significativo de los procesos grupales (elaboración de información, conflicto de tareas y conflictos relacionales). Elaboración de información se refiere al proceso en donde miembros de un grupo intercambian, discuten e integran información para desempeñar sus tareas; por otro lado, conflicto relacional se entiende como la tensión y fricción que se da a nivel interpersonal, y conflicto de tarea se refiere a desacuerdos en cómo desempeñar las diversas tareas (Valenzuela – Ibarra, 2016). Lo anterior indica que, si se percibe una buena experiencia de inclusión dentro del equipo, se producen ganancias en términos de elaboración de información y reducción de conflictos intragrupales.

Según Ferdman et al. (2010) la experiencia de inclusión se da a nivel individual, aunque su impacto es más bien a nivel grupal, pues el efecto de la inclusión se manifiesta cuando los miembros experimentan mayor inclusión en un grupo, dado que este fenómeno sería más bien un rasgo cultural, en vez de una idiosincrasia de miembros aislados. Dicho esto, la literatura describe una correlación positiva y significativa entre la experiencia de inclusión y el compromiso organizacional afectivo (Ferdman et al. 2010).

Siguiendo esta misma línea, la experiencia colectiva de inclusión afecta el desempeño total, dado que dicha experiencia influye en el sentimiento de los miembros para sentirse conectados con los procesos grupales y las metas, así como también con la capacidad de contribuir exitosamente tanto al grupo de trabajo como a la organización (Ferdman, Avigdor, Braun, Konkin, y Kuzmycz, 2010).

Dentro de los beneficios de la inclusión en un equipo diverso, es que dicho fenómeno es un fuerte predictor del desempeño (Ferdman et al. 2010). Esto se debe a que

los grupos al tener personas diversas tienen acceso a mayores recursos provenientes de distintos miembros a tal punto que experimentan sentimientos de pertenencia, seguridad, voz y participación en la toma de decisiones. Esta relación positiva se sustentaría dado que cuando las personas se sienten incluidas, son más propensas a enfocarse de mejor manera en la tarea, lo que aumentaría la motivación a nivel grupal, ya que el grupo vería el esfuerzo de sus pares, lo que los llevaría a desempeñarse mejor (Ferdman et al. 2010). Por otro lado, tendrían mayor disposición a proveer *inputs* y recursos que beneficiarían al grupo en su totalidad, resultando en mayores contribuciones. A su vez, los individuos que se sienten incluidos son más propensos a creer que son importantes para los demás, por lo que sentirían conexión, y una identificación hacia el grupo y sus metas. Ambos aspectos tendrían como resultado una mayor eficiencia y efectividad en la colaboración interdependiente de tareas. Además, las personas que se sienten comprometidas y valoradas, que tienen voz, tendrían un mayor desempeño dado el esfuerzo puesto en sus tareas (Ferdman et al. 2010).

Según lo anterior, la inclusión va más allá de los efectos motivacionales positivos, ya que es propensa a aumentar el rango de perspectivas, conocimientos, ideas que cada miembro daría para la realización de una tarea colectiva, capitalizando e incorporando su talento y contribuciones únicas de cada integrante (Ferdman et al. 2010). De esta manera, la experiencia de inclusión es relacionada a un clima de seguridad psicológica, lo que traería como resultado que los miembros expresen libremente sus ideas, aumentando su desempeño. Cada uno de los beneficios expuestos como se puede ver, tiene relación con los componentes de la experiencia de inclusión.

Otro de los beneficios de la inclusión en las organizaciones está asociado a ser aceptado como un miembro de un grupo; cuando los individuos atribuyen características positivas a otros miembros en sus grupos demuestran favoritismo (Turner, 1975; citado en Shore et al., 2011, p. 1264), por lo que la lealtad, cooperación y confianza entre los miembros de un grupo mejora la seguridad individual de sus miembros (Brewer, 2007; citado en Shore et al., 2011, p. 1264). Sin embargo, si los miembros se perciben muy similares, entonces se convierten en personas intercambiables y su necesidad de

singularidad no se cumple (Snyder y Fromkin, 1980; citado en Shore et al., 2011, p. 1264). Cuando esta necesidad se activa, los individuos se definen en términos de una categoría de membresía que los distingue de otros al hacer comparaciones dentro o fuera del grupo (“Soy diferente a los demás”, “Somos un grupo que se diferencia”). Además, la literatura menciona que hay ventajas en experimentar pertenencia y originalidad, tales como la oportunidad de mejorar el desempeño grupal cuando un individuo se acepta como miembro del grupo, y cuando este último valora las características únicas del miembro en cuestión (Shore et al. 2011).

Dicho esto, la heterogeneidad y homogeneidad de los individuos exhiben diferencias en relación al grado en que experimentan la inclusión. A pesar de las diferencias inherentes dentro de cualquier grupo, se cree que los beneficios de un grupo vendrían dados por un alto nivel de Experiencia de Inclusión Colectiva, alta diversidad y baja dispersión (Ferdman et al. 2010). De esta manera, el desempeño y la inclusión debieran enfocarse en el contexto individual y grupal de su diversidad, ya que esta afecta el rendimiento de los equipos, dado que si bien, este constructo se da a nivel individual, es más bien manifestada a nivel grupal, tal como se mencionó anteriormente.

Por último, otro de los beneficios de la inclusión es que genera un clima inclusivo (Nishii, 2013) caracterizado por prácticas de justicia en el empleo (prácticas específicas de diversidad que ayudan a eliminar sesgos), la integración de diferencias (integración interpersonal de diversos colaboradores en el trabajo) y la inclusión en la toma de decisiones (tomar en consideración las diversas perspectivas de los colaboradores).

Un ejemplo de lo anterior es el estudio realizado por Nishii (2013) donde se analizaron interacciones que involucraban clima de inclusión. Los resultados que arrojó dicho estudio, fue que el clima de inclusión tenía un efecto moderador en la relación negativa entre diversidad de género y conflicto relacional, lo que se traduce en que, a mayor clima de inclusión en grupos con diversidad de género, menor es el conflicto relacional, en comparación a un grupo diverso que no tiene un clima inclusivo. Por otro lado, un clima inclusivo modera la relación negativa entre diversidad de género y conflicto de tareas, es decir, a mayor clima de inclusión de grupos con diversidad de género, menor

es el conflicto de tareas, en comparación a un grupo diverso que no experimenta un clima inclusivo. Además, la interacción de clima de inclusión y relaciones de conflicto logró predecir de manera significativa la satisfacción de unidad.

De esta manera, un clima inclusivo podría llevar a una cultura inclusiva, la cual se caracteriza por reconocer, respetar, valorar y utilizar el talento de todos los miembros de la organización (Nishii, 2013) como ventaja competitiva y estrategia de negocios, beneficiándose de la inclusión al aprovechar los diversos recursos no redundantes que puede brindar una fuerza laboral diversa.

2.5. Modelos de Intervención en las Organizaciones

El desarrollar un modelo de intervención requiere conocer las necesidades de las organizaciones con el fin de responder a estas y poder abarcarlas de manera tal, que sea efectivo y útil, logrando proporcionar herramientas y prácticas en pos de su estrategia y objetivos organizacionales. En esta sección se explicarán cuatro modelos presentes en la literatura que fueron de utilidad para la elaboración del modelo de intervención que se diseñó. Un modelo para orientar el proceso de intervención, otro para caracterizar a las organizaciones y un modelo de inclusión en organizaciones que ilustran ciertos componentes que se tuvieron en consideración en este proyecto. Por otro lado, se expondrán aspectos generales de un modelo para lograr un cambio cultural dentro de una organización, dando énfasis en lo que conllevaría este último.

2.5.1. Modelo de Cambio Planeado

El modelo que se utilizó para diseñar el proceso de intervención en este estudio es el Modelo de Cambio Planeado (Cummings y Worley, 2008) que consta de cuatro actividades: entrar y contratar, diagnosticar, planear e implementar, y por último, evaluar e institucionalizar el cambio. Este modelo sirvió para ilustrar la metodología para realizar el modelo, identificando los pasos para alcanzar el cambio organizacional.

El primero es “Entrar y Contratar”, actividad que fija ciertos parámetros para las siguientes fases del modelo, ajustando expectativas entre ambas partes (Cummings y

Worley, 2008). Luego se encuentra el “Diagnóstico Organizacional”, proceso de comprensión sobre cómo la organización está funcionando actualmente, proporcionando información para diseñar la intervención, donde tanto el cliente como los consultores recolectan datos relacionados al problema ya delimitado, analizando y realizando conclusiones para planear futuras acciones (Cummings y Worley, 2008). El tercer paso es “Planear e Implementar el Cambio”, es decir, diseñar la intervención, la que deriva del diagnóstico y tiene como objetivo resolver problemas específicos, mejorando áreas organizacionales particulares, donde su efectividad se da en la medida en que se responde a las necesidades de cada organización (Cummings y Worley, 2008). El último paso del modelo es “Evaluar e Institucionalizar el cambio”. Evaluar involucra juicios sobre si la intervención ha sido implementada de la manera deseada, y si se han obtenido los resultados deseados; por otro lado, la institucionalización de las intervenciones resulta cuando el programa de cambio pasa a ser parte del funcionamiento organizacional (Cummings y Worley, 2008).

2.5.2. Teoría de la Contingencia

En esta misma línea, se consideró una teoría que guio la caracterización de las empresas, dicha teoría es la Teoría de la Contingencia. Esta postula la existencia de diversos condicionantes tanto internos como externos, que causan o determinan la efectividad organizacional; dentro de estos están las demandas del mercado, las exigencias de los clientes, aspectos tecnológicos, legislativos y políticos, la cultura etc., que fuerzan a las organizaciones a ajustarse a dichos factores con el fin de sobrevivir (Zapata y Mirabal, 2011). A partir de esta teoría se puede inferir que las estrategias, políticas, y prácticas no son igualmente efectivas para todas las organizaciones, sino que dependen de las características de cada contexto.

Dicho principio se relaciona con lo que plantean Podsiadlowski et al. (2013) quienes postulan que no existe una forma exclusiva para gestionar la diversidad, ya que cada organización varía según sus características (grado de presión y tipo de diversidad, además de las actitudes de los ejecutivos hacia esta), por lo que el desafío fue identificar

cuáles fueron las variables del contexto más pertinentes de considerar al momento de diseñar el modelo de intervención.

2.5.3. Modelo de Inclusión Organizacional

Mor Barak (1990) postula un Modelo de Inclusión Organizacional que serviría como herramienta para crear un cambio organizacional que promueva un clima laboral más inclusivo, con el fin de situar la diversidad como una parte crítica en la estrategia organizacional. Para Mor Barak (1990) el sentimiento individual de inclusión es el resultado de la interacción entre las características individuales que afectan sus valores y normas (dimensión personal) y la cultura organizacional en cuanto a políticas y procedimientos (dimensión organizacional). Dicho esto, el nivel de congruencia o *“fit”* entre los empleados y la cultura organizacional dicta si estos se sienten incluidos o excluidos en la organización. De esta manera, un modelo para mejorar la experiencia de inclusión debe considerar prácticas que aborden aspectos tanto de la dimensión personal como de la dimensión organizacional, y el ajuste entre ellas.

2.5.4. Cambio Cultural en las Organizaciones

El objetivo de este apartado es explicar cómo se puede lograr un cambio cultural en una organización, específicamente en pos de la inclusión, ya que es la cultura la que moldea el comportamiento de sus miembros, por lo que, si una cultura es inclusiva, las conductas de los diversos individuos se verían permeadas por esta (Cummings y Worley, 2008).

Según lo anterior, un modelo de cambio cultural podría orientar a las organizaciones a ser más inclusivas, dado que este aspecto organizacional se caracteriza por ser un conjunto de patrones de supuestos básicos, valores, normas y artefactos compartidos entre los miembros de una organización, los que influyen en cómo estos perciben, piensan y se comportan en el trabajo (Cummings y Worley, 2008). Como se puede ver, la cultura afecta en todo ámbito, por lo que un cambio cultural podría ser necesario en ciertas situaciones: cuando la firma no se adecúa a los cambios en el ambiente

(tal como plantea la Teoría de la Contingencia); si la industria es extremadamente competitiva y cambia rápidamente, si la compañía no está teniendo un funcionamiento óptimo, si tiene gran dotación, si es pequeña o está en rápido crecimiento, si la cultura no aporta en el logro de objetivos, etc. (Cummings y Worley, 2008; Cameron y Green, 2012). De esta manera, para gestionar la cultura se debe trabajar en la que existe actualmente, modificando la estrategia y el sistema existente, evaluando cómo operar sobre las fortalezas actuales y cómo abordar aspectos de mejora.

Dicho lo anterior, existen niveles en donde las diferencias culturales se pueden distinguir: societal, organizacional y sub-cultural (grupos); la existencia de estos niveles culturales sugiere que existe una yuxtaposición de lentes culturales en toda organización, donde se encuentran actores que comparten parcialmente una cultura. Las diferencias culturales dentro y entre niveles moldea cómo el cambio es implementado, teniendo un significado y un valor para los actores organizacionales (Dibella, 1992). Se puede inferir entonces, que al haber una necesidad de cambio cultural, se deben tener en consideración los niveles recién descritos.

Siguiendo esta misma línea, la literatura sugiere ciertos lineamientos para cambiar la cultura de una organización, ya que concretar un cambio de esta índole puede ser difícil. Cummings y Worley (2008) mencionan que se necesita una visión estratégica clara, donde la estrategia, los valores y los comportamientos direccionen el cambio cultural, para ver qué cambios son consistentes con la cultura organizacional deseada. Se debe comenzar por la estrategia del negocio para determinar qué habilidad o competencia central de la organización se desea desarrollar; además, se debe asegurar que hay una clara visión y una real necesidad de cambio, donde las personas deben ser convencidas por una visión persuasiva que no sea impuesta de manera coercitiva (Cameron y Green, 2012).

Por otro lado, requiere compromiso de la alta gerencia, comenzando por la gestión de los niveles superiores, donde el estar comprometidos con los nuevos valores y la necesidad de cambio a través de la comunicación y el ejemplo en sus propias acciones es crucial para la efectividad del cambio, reforzando continuamente la necesidad de este (Cummings y Worley, 2008; Cameron y Green, 2012). Otro aspecto que se torna relevante

es la selección y socialización de los nuevos miembros, dado que la gente puede ser seleccionada o desvinculada a partir del calce que tengan con la nueva cultura, aspecto especialmente importante en las posiciones de liderazgo. Dicho esto, se debe tener siempre en consideración la sensibilidad ante problemas legales y éticos, ya que los cambios pueden significar conflictos entre los intereses de la organización y los de sus colaboradores; este ámbito es particularmente pertinente cuando una organización busca promover la inclusión de sus colaboradores, trato igualitario y valores en torno a la seguridad, donde la organización debe tener comportamientos y procedimientos que protejan los derechos implícitos al trasgredir principios éticos (Cummings y Worley, 2008).

Otros ámbitos que cobran relevancia en este tipo de cambio según Cameron y Green (2012) es el atender a los *stakeholders* y sus problemas, ya que se debe direccionar la necesidad de estos, donde se debe velar por el involucramiento de las personas dentro de la organización, con la finalidad de que no haya resistencia; poner igual énfasis en el cómo y en el qué, ya que la cultura es cómo se realizan las cosas en la organización, por lo que los valores centrales deben estar en coherencia con las acciones de los involucrados; proveer un liderazgo flexible ante contingencias, pero a su vez, tener claridad en la visión final; y por último, el cambio cultural debe ser colectivo, no sólo debe estar presente la gestión de Recursos Humanos sino que también la gerencia y los líderes deben estar inmersos en la necesidad de cambio y en las demandas del ambiente.

Finalmente, se debe tener en consideración que el cambio cultural puede tener incidencia en la resistencia de los miembros involucrados, aspecto que se puede dar en cualquier cambio organizacional. De esta forma, Kerzner (2017) menciona que la resistencia podría ser un obstáculo al implementar un cambio, lo que puede ser difícil de sobrellevar, dado que contiene potenciales cambios en hábitos de trabajo, grupos sociales, miedos ocultos, cambios en el sueldo y en la administración de salarios. Dicho esto, para gestionar la cultura se deben tener en consideración diversas facetas que puede influir en la implementación de un cambio exitoso: comunicación, donde haya un intercambio de ideas constante; cooperación, proporcionando apoyo a los equipos y personas respectivas;

liderazgo y confianza, con la finalidad de proveer apoyo constructivo e inspirar confianza en los colaboradores; un ambiente que fomente la socialización entre los equipos de trabajo y proveer empoderamiento para influir en la toma de decisiones.

A partir de lo anterior, se puede inferir que un cambio organizacional que promueva una cultura más inclusiva situaría a la diversidad y a la inclusión como parte crítica de la estrategia organizacional, lo que significaría una gestión acabada de ambas, ya que sus repercusiones son variadas (beneficios en el trabajo en equipo, mayor comunicación, cohesión, resolución de conflictos, aumento en el desempeño, innovación, conocimientos, etc.). Esto se condice con lo postulado por Mor Barak (1999), ya que, si una persona experimenta inclusión/exclusión a través de la cultura y las diversas prácticas organizacionales, llevaría a resultados tanto actitudinales como comportamentales por parte del colaborador.

2.6. Prácticas Generales de Inclusión Organizacional

Este apartado tratará las diversas formas en que ha sido abordada la inclusión laboral en las organizaciones. Sin embargo, la literatura destaca que existe una carencia de investigaciones empíricas con respecto a las prácticas de diversidad e inclusión en las organizaciones y su efectividad (Robberson, 2006).

2.6.1. Nivel Organizacional

Políticas de Inclusión. Las políticas de inclusión comenzaron con diversas normativas legales, con el fin de erradicar las demandas laborales, además de cambios en el mercado laboral, dada la incorporación tanto de mujeres como grupos minoritarios al mundo laboral (Pless y Maak, 2004). A pesar del reconocimiento legal y político de dichas prácticas, se han desplegado programas de diversidad con poco éxito, ya que la instauración de estas políticas no puede ser el único tema a tratar (Pless y Maak, 2004), dado que, si bien, cubren ciertos aspectos relacionados a la diversidad siendo un apoyo destinado a grupos protegidos, no incluye a todos los miembros, dejando fuera a quienes no son parte de grupos minoritarios. Las organizaciones han instaurado paulatinamente

políticas que consideran compartir y tener acceso a información de manera equitativa, resolución de conflictos, facilitación en la comunicación y fomentar la participación en la toma de decisiones de todos los empleados (Shore et al., 2011), las que están enfocadas sólo a grupos protegidos, que, a partir de la literatura, es incompleto, ya que todos los empleados deben verse afectados positivamente por las prácticas de inclusión (Downey, Van der Werff, Thomas y Plaut, 2015). Las políticas organizacionales deben apuntar no sólo a meros procesos que deberían estar implementados de antemano (Sabharwal, 2014).

Socialización e Inducción. La creciente importancia que la literatura le ha otorgado a la socialización se debe al papel indispensable que ha ejercido en el mundo del trabajo dado los cambios económicos y estructurales, la globalización, la inclusión de mujeres y minorías étnicas (Allen, Eby, Chao y Bauer, 2017). La socialización se define como un proceso en el cual nuevos miembros aprenden el sistema de valores, normas y patrones de comportamiento requeridos por la sociedad, organización y/o grupo al cual se está ingresando. Este fenómeno ocurre a través de interacciones relacionales donde los recién llegados se ajustan tanto a la organización como a su nuevo cargo con el fin de llegar a ser miembro de la organización en cuestión (Allen et al., 2017). La socialización juega un rol central en la experiencia de inclusión laboral en las organizaciones, ya que esta genera la primera impresión y percepción del colaborador al ingresar a una nueva organización.

Justicia Organizacional. Una práctica que podría influir en la experiencia de inclusión de los trabajadores es la percepción que tienen sobre la justicia organizacional, ya que una práctica explícita de transparencia que especifique, por ejemplo, los criterios en la toma de decisiones, remuneraciones, comunicación de información, entre otras, podría afectar en la experiencia de inclusión. Cropanzano y Molina (2015) plantean que dentro de la justicia organizacional hay diversas dimensiones que se deben tener en consideración. Una de estas es la justicia percibida en la distribución del pago según la contribución de cada individuo (equidad), así como la igualdad en la distribución de tareas, recompensas y/o recursos organizacionales. Además, se encuentra la justicia procedural que alude a políticas o procesos de decisión al interior de una organización,

refiriéndose a criterios de decisión al desvincular, remunerar, seleccionar, etc. Por último, está la justicia interaccional que, por una parte, se refiere al trato entre individuos en cuanto a dignidad y respeto (justicia interpersonal) y, por otro lado, en relación a la información que la organización comunica, es decir, la transparencia al transmitir información, basándose en explicaciones pertinentes al ocurrir diversos sucesos (justicia informacional).

2.6.2. Nivel Individual y Grupal

Programas de Mentoring. Según Mor Barak (1999) la instauración de estos haría que los empleados diferentes entren en los diversos círculos de la organización, ayudándolos a diseñar carreras exitosas; focus groups con nuevos empleados y miembros de diversos grupos fomentaría la escucha sobre sus necesidades y demandas para iniciar cambios en las políticas organizacionales y acomodarse a dichas necesidades. Talleres de esta índole según Mor Barak (1999) ayudaría a incrementar la consciencia sobre la exclusión y fomentaría el aprendizaje de conductas inclusivas y respetuosas en pos de la diversidad.

Coaching. Pless y Maak (2004) mencionan que se debe propiciar un cambio en la cultura, una disposición y deseo a que los sistemas de valores y hábitos cambien la manera de pensar, no sólo enfocándose en la legalidad y las políticas de inclusión. Dicho esto, el liderazgo organizacional es crucial para un cambio en su cultura. El coaching tanto a líderes como a ejecutivos permite a las organizaciones capitalizar las ventajas de una fuerza y mercado laboral diverso, a través de la adquisición de competencias (Katz, Miller y Frederick, 1996) sistemas de valores y hábitos. Para lograr este objetivo, los líderes necesitan apoyo de coaches que puedan mostrarles la necesidad de un cambio cultural, proporcionándoles habilidades para gestionar la diversidad y mejorar la experiencia de inclusión de los colaboradores (Katz et al., 1996).

Entrenamientos para la diversidad. Según Robbins y Judge (2013) hay ciertas organizaciones que han empleado programas para la diversidad, prácticas de capacitación y desarrollo, que, si son instauradas eficazmente, incrementan la proporción de equipos

diversos demográficamente al incluir estrategias que fomentan la representación de mujeres y minorías en puestos gerenciales. La efectividad de dichos programas depende de tres elementos: por una parte, debe enseñar a los gerentes la igualdad de oportunidades para acceder a empleos y propiciar un trato justo para todos los colaboradores; por otro lado, debe enseñar a los gerentes que una fuerza laboral diversa ayuda a servir a un mercado diverso de clientes, y por último, debe propiciar prácticas de desarrollo laboral, enfocándose en las habilidades y aptitudes de la totalidad de sus colaboradores, reconociendo que las diferencias en la fuerza laboral ayudaría a mejorar el desempeño (Robbins y Judge, 2013). Siguiendo esta misma línea, hay diversos principios que influyen en la eficacia de los programas para la diversidad. Dentro de estos está la disminución de actitudes estereotipadas, la motivación del individuo con respecto a cambiar su perspectiva sobre los otros y el abandono de estereotipos desarrollando un pensamiento abierto, condiciones que ayudarían a que el programa de entrenamiento para la diversidad sea exitoso. Las prácticas al interior de las organizaciones contemplan mejorar y transparentar el proceso de reclutamiento y selección, realizar capacitaciones a los colaboradores que carezcan de ciertos conocimientos y/o competencias, etc. (Robbins y Judge, 2013). Si bien, estas prácticas tienen beneficios en pos de la diversidad, ya que incluyen a miembros de grupos protegidos, los líderes deben examinar a su fuerza laboral con el fin de precisar si es que han dejado de lado a algún grupo de interés (Robbins y Judge, 2013), ya que los programas deben ser integrales y promover un contexto para la diversidad a niveles diferentes (Robbins y Judge, 2013).

Objetivo General y Objetivos Específicos

3.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de intervención para mejorar la experiencia de inclusión de las personas dirigido a todo tipo de organizaciones.

3.2. Objetivos Específicos

- 1) Definir propósitos y alcance del modelo de intervención de la experiencia de inclusión.
- 2) Identificar variables claves de las organizaciones que sean relevantes de considerar a la hora de intervenir en la experiencia de inclusión.
- 3) Identificar métodos y prácticas para mejorar la experiencia de inclusión en las organizaciones
- 4) Definir una metodología de implementación del modelo de intervención para mejorar la experiencia de inclusión.

Método

A continuación, se mencionarán las etapas que se siguieron en este proyecto para cumplir con el objetivo de crear un modelo de intervención para mejorar la experiencia de inclusión en las organizaciones, y que será de utilidad para todo tipo de organización, aplicable a todos sus niveles. Para lograr dicho propósito se utilizó una metodología cualitativa en la que se revisaron documentos, se llevaron a cabo entrevistas, se realizó una sesión grupal de levantamiento de información para posteriormente diseñar el modelo de intervención.

Primera Etapa: Revisión Bibliográfica

Dentro de esta revisión, se buscó documentar prácticas específicas que utilizan las organizaciones que podrían fomentar la experiencia de inclusión e indagar cómo diversas organizaciones conciben estas. Esta fase incluyó una búsqueda en páginas web de compañías, artículos de prensa, libros, revistas y literatura científica.

Segunda Etapa: Recolección de Información acerca de Variables Críticas para la Intervención

El propósito de esta etapa fue conocer cuáles son las variables críticas a considerar al momento de realizar un modelo de intervención para mejorar la experiencia de inclusión, con el fin de adecuarlo a distintas necesidades y realidades organizacionales.

Se optó por la realización de una entrevista semiestructurada al Director Ejecutivo de Fundación MILA, fundación que trabaja en temas de inclusión laboral, específicamente con personas en situación de discapacidad. Al momento de realizar la entrevista, se le solicitó al Director Ejecutivo el contacto de actores claves de las organizaciones (idealmente profesionales de Recursos Humanos) con el fin de realizarles una entrevista semiestructurada para generar información sobre políticas y prácticas en sus organizaciones.

Se realizaron siete entrevistas semiestructuradas (ver Anexo 1) a actores claves con sus respectivos consentimientos informados (ver Anexo 2), ya que la finalidad de esta instancia fue indagar en sus necesidades de manera más específica, en las variables contextuales que creen relevantes y de esta manera, poder caracterizar las distintas empresas, en términos de si poseen o no prácticas de diversidad e inclusión, si es importante o no para ellos, el apoyo de la gerencia, etc. Esta información fue relevante para visualizar distintos niveles de madurez respecto de la gestión de la diversidad y la inclusión, y definir algunos lineamientos para la metodología de implementación. Se analizó la información de las entrevistas a través del Modelo de Análisis de Contenido (Braun y Clarke, 2006). A continuación, se presentan los cargos de cada entrevistado y el rubro de sus organizaciones (Tabla 1):

Tabla 1

Cargo de Actores Claves Entrevistados y el Rubro de sus organizaciones

Cargo de Actores Claves	Rubro de la organización
<i>Consultora Recursos Humanos</i>	<i>Consultoría</i>
<i>Ejecutivo oferta de valor y capacidades estratégicas</i>	<i>Bancario</i>
<i>Especialista en Diversidad e Inclusión</i>	<i>Alimenticio</i>
<i>Especialista en Sustentabilidad</i>	<i> Holding de Restaurants</i>
<i>Gerente Diversidad e Inclusión</i>	<i>Retail</i>
<i>Gerente Recursos Humanos</i>	<i>Servicios de Aseo</i>
<i>Senior Sustentabilidad y Responsabilidad Social Empresarial</i>	<i>Consultoría</i>

Tercera Etapa: Vinculación de Prácticas con Niveles Organizacionales

Esta instancia tuvo como finalidad asociar prácticas de inclusión a las necesidades organizacionales y niveles de madurez levantadas en etapas anteriores. Una de las técnicas que se empleó fue una sesión de trabajo grupal invitando a expertos en el tema de la diversidad y la inclusión. Se realizó una actividad donde se les entregó una matriz de prácticas organizacionales para que las asocien a los niveles de madurez postulados por Podsiadlowski et al. (2013) que estimen convenientes, contextualizando a los expertos con respecto a dichos niveles de madurez, llegando a un acuerdo sobre cómo se entendería de manera unánime dichos niveles.

Dicho lo anterior, se llevó a cabo una discusión de cómo los asistentes percibían los niveles de madurez, es decir, cómo entendían a qué apuntaba cada uno, llegando posteriormente a un acuerdo de cómo se concebiría cada uno de los niveles con el objetivo de poder clasificar las prácticas con las distintas perspectivas postuladas por Podsiadlowski et al. (2013).

Luego de esto, cada asistente llenó de manera individual la matriz proporcionada para después entablar una discusión grupal con respecto a cada asociación y llegar a un consenso final con el fin de evaluar la adecuación de las prácticas a distintos contextos y necesidades organizacionales (ver Anexo 3).

Cuarta Etapa: Análisis y Diseño de Modelo de Intervención

El objetivo de esta fase fue elaborar el modelo de intervención a partir de los resultados de las etapas anteriores. En primer lugar, se explicó cuál es el propósito específico del modelo de intervención. Luego, se plasmaron las variables claves identificadas en las organizaciones estudiadas, identificado métodos y prácticas para mejorar la experiencia de inclusión. Posteriormente, se definió una metodología de implementación del modelo de intervención, es decir, cómo llevar a cabo el modelo a la práctica, realizando recomendaciones que debieran implementar las organizaciones, según el nivel de madurez y estado de cada una con respecto a la gestión de la diversidad e inclusión.

Resultados

5.1. Propósitos del Modelo de Intervención

El alcance de este modelo de intervención es mejorar la experiencia de inclusión de todos los colaboradores dentro de una organización, ya que toda gestión de diversidad favorece y tiene impacto tanto directo como indirecto en la experiencia de inclusión y sus componentes, entendiéndose esta última como un constructo latente unidimensional, a pesar del desglose de componentes que se da en dicho constructo.

De esta manera, se pretende empujar a las organizaciones a niveles de madurez más avanzados en torno a sus prácticas a través de la modificación de conductas y un cambio a nivel organizacional, con la finalidad de iniciar acciones para dicho cambio, modificando las actitudes de los diversos actores organizacionales por medio de un proceso de análisis reflexivo y crítico en torno a la estadia de todas las personas dentro de la organización en cuestión.

Tal como se evidenció en la sesión de expertos hay organizaciones que apuntan a distintos objetivos de cambio. Se pudo visualizar en dicha sesión que, por una parte, *Reforzamiento de la Homogeneidad* aprecia la similitud de su fuerza laboral y evita una cultura organizacional diversa (Podsiadlowski et al. 2013). Además, tiene la fuerte creencia de que lo más adecuado es atraer y retener a personas con quienes tienen una cultura y valores dominantes de la organización. En línea con lo anterior, podría decirse que tienden a tener una fuerza laboral homogénea para apuntar a un mismo segmento de clientes o consumidores, ya que esto podría ser parte de su estrategia.

Por otro lado, en la perspectiva *Inexistencia de Prejuicios Raciales* las organizaciones no son conscientes en ser más diversas a pesar de las diferencias existentes, sino que apuntan a contratar a los mejores candidatos para cada posición, donde los ascensos dependen netamente del desempeño laboral del colaborador (Podsiadlowski et al. 2013). De esta manera, se puede inferir entonces, que al no ser conscientes ni buscar activamente ser más diversos, esta perspectiva negaría las diferencias entre colaboradores.

Siguiendo esta misma línea, en el enfoque *Justicia o Legitimidad* (Podsiadlowski et al. 2013) se vela por la igualdad de oportunidades y un trato justo, ya que esta perspectiva concibe que todos los seres humanos son iguales, y que, al contratar a personas de diferentes contextos culturales, se fomentaría dicha igualdad. No obstante, lo anterior, se considera imperante proveer apoyo extra a quienes provienen de grupos desventajados, ya que de esta manera se promovería su avance en la organización. Dicho esto, lo que se evidenció en la sesión de expertos es que este nivel sería más bien de carácter asistencialista, pero a pesar de esto, habría un avance dado que afirman la existencia de diferencias. Esta perspectiva también podría ser estratégica, ya que al adoptar estos principios podrían evitar denuncias por discriminación.

Con relación al *Acceso*, Podsiadlowski et al. (2013) postulan que en este nivel se ve la diversidad como un negocio estratégico que provee acceso a diversos clientes y mercados internacionales; busca ser más diverso, ya que una fuerza laboral heterogénea culturalmente serviría mejor a los clientes diversos, contribuyendo a la efectividad organizacional, dado que coincidiría el contexto cultural de los colaboradores con las necesidades de los consumidores y clientes. Dicho esto, se puede inferir que este nivel tendría resultados en la experiencia que tiene el cliente con el colaborador por el servicio que este le puede brindar, teniendo un impacto en los resultados organizacionales.

Por último, se encuentra *Integración y Aprendizaje* (Podsiadlowski et al. 2013) que sugiere que todos pueden beneficiarse de un ambiente laboral diverso, tanto la organización como los colaboradores, ya que la diversidad crea un ambiente de aprendizaje, dados los recursos, habilidades, innovación y conocimientos que ofrecería cada uno de los individuos. Como resultado, la organización se desempeñaría mejor, definiendo nuevas metas en pos del desarrollo, los resultados y las diversas aproximaciones hacia el trabajo, ajustando de esta forma la estrategia organizacional para velar por los recursos que cada colaborador pueda traer al lugar de trabajo. Se puede afirmar que aquí se aprecian las diferencias y se les da cabida a nivel organizacional, ya que la diversidad se ve de manera positiva dado el aprendizaje que esta provee y por la ganancia de recursos que esta entrega.

A partir de lo anterior, se puede afirmar que existen prácticas que buscan perpetuar una fuerza laboral homogénea, prácticas que niegan diferencias entre colaboradores, prácticas de sensibilización para tener una fuerza laboral heterogénea, adquisición de competencias de personas diversas con la finalidad de velar por consumidores diversos, prácticas asociadas a cambios de ciertas conductas, políticas ligadas a un cambio cultural, etc. Estas por consecuencia, ubican a cada organización en un continuo de niveles de madurez, por lo que un cambio estaría enfocado en el largo plazo, instaurándose de manera paulatina.

Dicho esto, el propósito de este modelo es que cada organización tenga herramientas para analizar y reflexionar sobre sus prácticas actuales en gestión de la diversidad e inclusión para fomentar la experiencia de inclusión, permitiendo mejoras en dichas prácticas y alcanzar el siguiente nivel de madurez existente en el continuo postulado por Podsiadlowski et al. (2013) dependiendo de su ubicación actual en este mismo.

5.2. Variables claves de las organizaciones para intervenir en la experiencia de inclusión

De acuerdo a las entrevistas realizadas, se identificaron seis variables claves para tener en consideración al intervenir en la experiencia de inclusión una vez que las personas ya han ingresado a las organizaciones.

Una primera variable crítica para intervenir la experiencia de inclusión es el estado actual de la organización con respecto a las prácticas organizacionales de diversidad e inclusión. Este debe determinarse mediante una evaluación inicial. Tal como menciona una de las entrevistadas *“Lo más importante es partir y dar coherencia en un plano, en un objetivo final, visualizarlo y navegar con indicadores concretos, independiente del nivel donde se esté”* (Entrevistada A).

Segundo, se debe tener una postura clara a nivel estratégico con respecto a la diversidad e inclusión. *“La diversidad es parte de nuestra cultura, está en la definición de estrategia y negocio, está el ser valor compartido y dentro de eso, fomentar la*

diversidad, eso es lo que la empresa quiere” (Entrevistada F). Dicho esto, se debe buscar que la estrategia permee la cultura, y que, por consiguiente, se logre un cambio de mentalidad. Esto se podría conseguir a través de una estrategia implementada con indicadores de desempeño relacionados a la gestión de la diversidad e inclusión y una adecuada gestión de cambio cultural. El objetivo sería posicionar la diversidad e inclusión como parte de la esencia de la organización. Así, no sería necesario generar cuotas, por ejemplo.

Por otro lado, se debe tener un entendimiento acabado de la estructura organizacional y de sus políticas para permear la estructura corporativa y sus respectivas áreas. Se debe tener una política de diversidad e inclusión dado que *“se debe dar sustento y proyección a la gestión de la diversidad, con la finalidad de que esta sea parte del business core”* (Entrevistada D) y no que sea sólo un mero cumplimiento de leyes ni reputación de la empresa.

Otra variable crítica son los tomadores de decisiones. *“La alta dirección debe estar involucrada y convencida, eso es lo más importante, porque te pueden dejar gestionar, pero si hay inconsistencias arriba, no sirve de nada”* (Entrevistada E). Es por lo anterior que el compromiso, convicción y consistencia de la alta gerencia debe estar desde el inicio, saber el sentido y el por qué están interviniendo en la diversidad y por ende en la experiencia de inclusión. Hacer gestión de la diversidad implica impactar a la inclusión y convertirla en un área central del negocio.

De esta manera, al intervenir en la experiencia de inclusión, se requiere un cambio cultural, es decir, hacer las cosas de manera distinta y esto podría generar cierta resistencia al cambio por parte de algunos *stakeholders*. Esto fue manifestado por una de las entrevistadas donde menciono que *“a veces la resistencia al cambio se da por jefaturas intermedias, ya que mucha gente tiene una educación tradicional o una religión muy fuerte. Además, están los clientes, que es muy complejo de lidiar porque si es que ven una pareja homosexual en las revistas...”* (Entrevistada F). Es por esto que, se deben realizar las diversas acciones de manera paulatina, analizando y gestionando las posibles resistencias, anticipándose a éstas y generando estrategias para combatirlas. Esto podría

realizarse a través de un análisis de *stakeholders*, donde se detecten quiénes tienen un bajo, medio o alto nivel de entusiasmo, y una baja, media o alta influencia hacia el cambio en cuestión. De esta manera, se podría ver cuáles son los detractores y quiénes están a favor del cambio y así, comprometer a todos los colaboradores con distintas estrategias según donde se posicionen en el análisis de las partes interesadas.

Siguiendo esta misma línea, es clave institucionalizar el cambio contando con un área propia de diversidad e inclusión. *“Debe haber un área que esté dedicado al tema, si no, si es parte de otra cosa, es muy difícil. Siempre le dan foco a Responsabilidad Social Empresarial, pero Diversidad e Inclusión no es filantropía, es un aporte estratégico, no es sólo ayudar”* (Entrevistada B). Esta institucionalización tendría la finalidad de materializar políticas, prácticas y posicionar esta área como socio estratégico de la gerencia, alineándose y entablando alianzas con otras áreas.

5.3. Métodos y prácticas para mejorar la experiencia de inclusión

Este apartado tiene como finalidad mostrar los resultados de las prácticas que se pueden implementar para mejorar la experiencia de inclusión en organizaciones de acuerdo a distintos niveles de madurez.

En estos resultados se presentan prácticas tanto generales de Recursos Humanos como específicas de la gestión de la diversidad, que impactan tanto directa como indirectamente en la experiencia de inclusión y, por ende, en sus componentes.

Con respecto a las prácticas organizacionales, estas se extrajeron tanto de la literatura como de las entrevistas semiestructuradas realizadas. Se clasificaron en función del Modelo de Análisis de Contenido (Braun y Clarke, 2006) análisis temático que guio cómo agrupar las prácticas vislumbradas con la finalidad de tener insumos para realizar la sesión de expertos.

A continuación, se presentarán la cantidad de prácticas encontradas por cada nivel de madurez. Por una parte, en la perspectiva *Reforzamiento de la Homogeneidad* se encontraron cinco prácticas de las 58 halladas en las entrevistas. Siguiendo esta misma línea, en *Inexistencia de Prejuicios Raciales* se hallaron 14 prácticas asociadas. Por otro

lado, en el enfoque *Justicia / Legitimidad* se presenciaron 31 prácticas. Luego, en *Acceso* se hallaron 18 prácticas. Por último, se encontraron 13 prácticas en *Integración y Aprendizaje*. Ver Anexo 3 para mayores detalles.

Como muestra la Tabla 2, se observa que las prácticas que *refuerzan la homogeneidad* se caracterizan por ser prácticas de carácter estandarizado, refiriéndose a la selección de personas y a la evaluación de desempeño. Por otro lado, están aquellas prácticas que se dan de manera transversal a la organización, sin asociarse a grupos minoritarios sino más bien, enfocadas a todos los colaboradores, dado que este enfoque vela por una fuerza laboral homogénea.

Tabla 2

Prácticas relacionadas a la perspectiva Reforzamiento de la Homogeneidad

Reforzamiento de la Homogeneidad

1. *Selección de personas estandarizada, por descripción de cargos y competencias, meritocrática destinada a todos los colaboradores.*
 2. *Evaluación de desempeño estandarizada, autoevaluación, evaluación a líderes destinada a todos.*
 3. *Prácticas de liderazgo: reuniones de equipo, diarias y retroalimentación diaria destinadas a todos los colaboradores.*
 4. *Prácticas de Reconocimiento: por conductas asociadas a valores corporativos: cheques electrónicos con copia a jefatura de la persona a quien reconoces, muralla donde se reconoce, talonarios; plataformas de reconocimiento, pines (de líderes a colaboradores); celebración de cumpleaños, regalos, desayunos; destinadas a todos.*
 5. *Beneficios: benchmarking con otras empresas para igualar beneficios, bonos extra (matrimonio/acuerdo de unión civil), flexibilidad laboral, días libres, adaptabilidad laboral, beneficios de salud (ópticas, gimnasio).*
-

Por otro lado, tal como exhibe la Tabla 3, las prácticas que caracterizan a la perspectiva *Inexistencia de Prejuicios Raciales* representan aquellas prácticas que si bien, son transversales a los colaboradores, niegan la diferencia entre colaboradores, dado que (1) no son conscientes en ser más diversos y (2) ningún análisis de las diversas mediciones

que realizan incluye un análisis posterior enfocado en grupos protegidos. Dicho esto, las organizaciones que se ubican en este nivel velarían únicamente por contratar a los mejores candidatos según los requerimientos de cada posición.

Tabla 3

Prácticas relacionadas a la perspectiva Inexistencia de Prejuicios Raciales

Inexistencia de Prejuicios Raciales

1. *Medios de comunicación: correo, newsletters, pantallas de televisión, coffee corner, corresponsales, jefaturas, intranet, red social interna, destinados a todos los colaboradores.*
2. *Canal de denuncia interno y anónimo para todos con comité de evaluación asociado.*
3. *Línea de teléfono de asistencia psicosocial y legal destinado a cualquier colaborador.*
4. *Comunicación y Cultura de puertas abiertas para todos los colaboradores.*
5. *Encuestas de clima internas/Great Place to Work, donde se realizan análisis de resultados en general, sin énfasis en grupos protegidos.*
6. *Istas 21, donde se realizan análisis de resultados en general, sin énfasis en grupos protegidos.*
7. *Medición Engagement, donde se realizan análisis de resultados en general para eliminación de brechas, sin énfasis en grupos protegidos.*
8. *Matriz de competencia de liderazgo según niveles (respeto, coraje, integridad, etc.) transversal a todos los colaboradores.*
9. *Selección de personas estandarizada, por descripción de cargos y competencias, meritocrática destinada a todos los colaboradores.*
10. *Evaluación de desempeño estandarizada, autoevaluación, evaluación a líderes destinada a todos los colaboradores.*
11. *Prácticas de liderazgo: reuniones de equipo, diarias y retroalimentación diaria para todos los colaboradores.*
12. *Prácticas de Reconocimiento: por conductas asociadas a valores corporativos: cheques electrónicos con copia a jefatura de la persona a quien reconoces, muralla donde se reconoce, talonarios; plataformas de reconocimiento, pines (de líderes a colaboradores); celebración de cumpleaños, regalos, desayunos; destinadas a todos.*
13. *Beneficios: benchmarking con otras empresas para igualar beneficios, bonos extra (matrimonio/acuerdo de unión civil), flexibilidad laboral, días libres, adaptabilidad laboral, beneficios de salud (ópticas, gimnasio).*
14. *Programas de Mentoría: Diseño de carreras exitosas; grupos focales con nuevos empleados y miembros de grupos fomentaría la escucha sobre sus necesidades y demandas para iniciar cambios en las políticas organizacionales y acomodarse a*

dichas necesidades. Incrementar la consciencia sobre la exclusión y fomentar conductas inclusivas y respetuosas en pos de la diversidad.

La tabla 4 muestra una diferenciación entre la perspectiva *Justicia / Legitimidad* con las dos anteriores. Este enfoque posee un área de Diversidad e Inclusión, con presupuesto asociado, donde sí se dan luces que existen diferencias entre colaboradores, las cuales son atendidas a través de prácticas específicas enfocadas a grupos minoritarios, donde se les intenta dar apoyo extra por las diferencias existentes.

Tabla 4

Prácticas relacionadas a la perspectiva Justicia / Legitimidad

Justicia / Legitimidad

1. *Posee área de Diversidad e Inclusión.*
2. *Con presupuesto asociado a Diversidad e Inclusión.*
3. *Énfasis en Diversidad e Inclusión: mujeres, discapacidad, adulto mayor, migrantes, diversidad sexual, jóvenes de contextos vulnerables, distintas generaciones. Políticas que ven valor en la diversidad.*
4. *Encuesta de salud interna, enfocado en personas con discapacidad.*
5. *Encuesta de diversidad, enfocada a grupos minoritarios.*
6. *Presidir un comité para asuntos de diversidad e inclusión: demandas, resolución de conflictos.*
7. *Curso de liderazgo mujeres para jefaturas intermedias en pos de Diversidad e Inclusión.*
8. *Programa de coaching para mujeres: para posicionamiento en alta gerencia en pos de Diversidad e Inclusión.*
9. *Programa para incorporar a personas con discapacidad física: estudio infraestructura, preparación espacios de trabajo.*
10. *Programa comunicacional para explicar Ley de Inclusión destinado a todos los colaboradores.*
11. *Trabajar con fundaciones para propiciar y preparar espacios de trabajo para personas con discapacidad.*

12. *Encuesta de discapacidad: si algún colaborador tiene dificultades en pos de la inclusión.*
13. *Ley de Inclusión: cumplir el 1% como mero trámite y obligación.*
14. *Programa con mujeres gerentes: generar mayor visibilidad, más networking y oportunidades de desarrollo en pos de Diversidad e Inclusión.*
15. *Prácticas y estrategias de atracción de mujeres en pos de Diversidad e Inclusión.*
16. *Cuotas para mujeres en cargos de jefatura/gerencia en pos de Diversidad e Inclusión.*
17. *Grupos focales a mujeres, donde se realizan análisis de resultados para este grupo.*
18. *Programa para mayor incorporación de adultos mayores.*
19. *Asesoría de jubilación para adultos mayores.*
20. *Exceder el 15% de dotación aplicable más allá de la ley.*
21. *Políticas de Inclusión: acceso a información de manera equitativa, resolución de conflictos, facilitación en la comunicación y fomentar la participación en la toma de decisiones.*
22. *Socialización e Inducción: módulo de ética, caso verídico para ver conductas que quiebren confianza.*
23. *Justicia Organizacional: Distributiva (contribución vs pago), procedural (criterio transparente en toma de decisiones), interaccional (interpersonal: trato justo / informacional: comunicar y acceso a información).*
24. *Programas de Mentoría: Diseño de carreras exitosas; grupos focales con nuevos empleados y miembros de grupos fomentaría la escucha sobre sus necesidades y demandas para iniciar cambios en las políticas organizacionales y acomodarse a dichas necesidades. Incrementar la consciencia sobre la exclusión y fomentar conductas inclusivas y respetuosas en pos de la diversidad.*
25. *Entrenamientos para la diversidad: disminución de actitudes estereotipadas, cambio de perspectiva sobre los otros, transparentar reclutamiento y selección, realizar capacitaciones a los colaboradores que carezcan de ciertos conocimientos y/o competencias, etc. Los líderes deben examinar a su fuerza laboral con el fin de precisar si es que han dejado de lado a algún grupo de interés, ya que los programas deben ser integrales y promover un contexto para la diversidad a niveles diferentes.*

26. *Política de personas: diversidad, antidiscriminación, anti-acoso. Sin políticas dirigidas a excepciones, porque eso ya es excluir.*
 27. *Política de Diversidad e Inclusión: importancia en la compañía y negocios. Luego, sub políticas de acoso laboral.*
 28. *Política de discriminación: causa de despido, delimitar comportamientos inadecuados que atenten contra la diversidad.*
 29. *Capacitación de Diversidad e Inclusión: para sesgos inconscientes.*
 30. *Grupos focales para indagar el sentir de: diversidad sexual, mujeres, inmigrantes, adultos mayores; análisis de resultados de grupos minoritarios.*
 31. *Semana de Diversidad e Inclusión: equidad de género, diversidad sexual, clasismo, multiculturalidad, intergeneracionalidad; actividades, panfletos, seminarios con empresas externas. Énfasis en visibilidad de grupos.*
-

Con respecto a las prácticas relacionadas al enfoque de Acceso, estas sí comienzan a constituirse como una perspectiva que ve a la diversidad como parte de su estrategia, con políticas, prácticas y un área propia relacionada a la gestión de la diversidad e inclusión, pero más bien enfocadas en prácticas que velan por la visibilidad de grupos minoritarios dado el impacto que tiene una fuerza laboral heterogénea en el negocio. A pesar de lo anterior, este enfoque aún se preocupa de grupos minoritarios al tener ciertas prácticas enfocadas a estos, por ejemplo, prácticas de atracción de mujeres y coaching para el posicionamiento de estas en la alta gerencia.

Tabla 5

Prácticas relacionadas a la perspectiva Acceso

Acceso

1. *Posee área de Diversidad e Inclusión.*
2. *Con presupuesto asociado a Diversidad e Inclusión.*
3. *Énfasis en Diversidad e Inclusión: Mujeres, discapacidad, adulto mayor, migrantes, diversidad sexual, jóvenes de contextos vulnerables, distintas generaciones. Políticas que ven valor en la diversidad.*
4. *Presidir un comité de Diversidad e Inclusión: líder/gerente como agente de cambio, darse a conocer y dar el ejemplo, testimonios.*

5. *Liderazgo representativo en términos de Diversidad e Inclusión: identificar talento para velar por promoción interna, desarrollar de sucesores con plan de sucesión, que tendrá como resultado diversidad.*
 6. *Embajadores voluntarios de Diversidad e Inclusión: campañas de sensibilización para cada área.*
 7. *Coaching a líderes: para entender impacto de Diversidad e Inclusión, business case de gestión y beneficios de diversidad.*
 8. *Programa de coaching para mujeres: para posicionamiento en alta gerencia en pos de Diversidad e Inclusión.*
 9. *Gestión del cambio en pos de Diversidad e Inclusión: identificar grupos, insights del porqué es bueno tener más diversidad, gestionar conciencia hacia diversidad, identificar stakeholders, grupos de apoyo, visión, qué comportamientos son adecuados, premiarlos.*
 10. *Curso de liderazgo para jefaturas intermedias en pos de Diversidad e Inclusión.*
 11. *Prácticas y estrategias de atracción de mujeres en pos de Diversidad e Inclusión.*
 12. *Exceder el 15% de dotación aplicable más allá de la ley.*
 13. *Programa de diversidad e inclusión, con comité de Diversidad e Inclusión con gerencias: promoción de diversidad como parte del núcleo del negocio, entender el sentido de la diversidad, el porqué de la inclusión.*
 14. *Diversidad como estrategia de negocios: gestión de indicadores concretos para la diversidad, para evaluarla. Dentro de objetivos de desempeño, cumplir acciones de diversidad e inclusión. Políticas, área, plan de trabajo.*
 15. *Estrategia de Diversidad e Inclusión: diversidad misma, cultura y ambiente laboral inclusivo, medioambiente y comunidad. Respeto por todos, humanidad en su totalidad, vida personal, laboral y familiar.*
 16. *Alianza de área de Diversidad e Inclusión con otras áreas: tener socios estratégicos para gestionar la Diversidad e Inclusión, alineación en todas las áreas de la organización.*
 17. *Práctica para gestionar la diversidad: partir por experiencia subjetiva e individual, concientizarse y concientizar a otros, adaptabilidad.*
 18. *Semana de Diversidad e Inclusión: equidad de género, diversidad sexual, clasismo, multiculturalidad, intergeneracionalidad; actividades, flyers, seminarios con empresas externas. Énfasis en aprendizaje mutuo.*
-

Por último, la tabla 6 presenta las prácticas que se clasificaron en el nivel Integración y Aprendizaje. Esta perspectiva vela por todos los colaboradores, sin distinción, donde se concibe la diversidad como un aprendizaje mutuo, más que la visibilidad de ésta. Este enfoque es el más provechoso para ver a la diversidad e inclusión como una ventaja competitiva y un activo que puede traer múltiples beneficios para la organización, dada la motivación intrínseca que la diversidad e inclusión generaría.

Tabla 6

Prácticas relacionadas a la perspectiva Integración y Aprendizaje

Integración y Aprendizaje

1. *Posee área de Diversidad e Inclusión.*
2. *Con presupuesto asociado a Diversidad e Inclusión.*
3. *Presidir un comité de Diversidad e Inclusión: líder/gerente como agente de cambio, darse a conocer y dar el ejemplo, testimonios.*
4. *Liderazgo representativo en términos de Diversidad e Inclusión: identificar talento para velar por promoción interna, desarrollar de sucesores con plan de sucesión, que tendrá como resultado diversidad.*
5. *Embajadores voluntarios de Diversidad e Inclusión: campañas de sensibilización para cada área.*
6. *Coaching a líderes para un cambio cultural (ideología diversa e inclusiva), proporcionándoles habilidades, gestión de la diversidad e inclusión a través de habilidades y competencias específicas.*
7. *Gestión del cambio en pos de Diversidad e Inclusión: identificar grupos, insights del porqué es bueno tener más diversidad, gestionar conciencia, identificar stakeholders, grupos de apoyo, visión, qué comportamientos son adecuados, premiarlos.*
8. *Programa de diversidad e inclusión, con comité de Diversidad e Inclusión con gerencias: promoción de diversidad como business core, Entender el sentido de la diversidad, el porqué de la inclusión.*
9. *Diversidad como estrategia de negocios: gestión de indicadores concretos para la diversidad, para evaluarla. Dentro de objetivos de desempeño, cumplir acciones de diversidad e inclusión. Políticas, área, plan de trabajo.*
10. *Estrategia de Diversidad e Inclusión: diversidad misma, cultura y ambiente laboral inclusivo, medioambiente y comunidad. Respeto por todos, humanidad en su totalidad, vida personal, laboral y familiar*
11. *Alianza de área de Diversidad e Inclusión con otras áreas: tener socios estratégicos para gestionar la Diversidad e Inclusión, alineación en todas las áreas de la organización.*

12. *Práctica para gestionar la diversidad: partir por experiencia subjetiva e individual, concientizarse y concientizar a otros, adaptabilidad.*
 13. *Semana de Diversidad e Inclusión: equidad de género, diversidad sexual, clasismo, multiculturalidad, intergeneracionalidad; actividades, panfletos, seminarios con empresas externas. Énfasis en aprendizaje mutuo.*
-

Según lo plasmado en la dinámica de sesión de expertos se pueden vislumbrar que, si bien, todas las perspectivas generarían beneficios considerando lo que es mejor para cada organización según sus respectivas estrategias, no todas tendrían un impacto en los resultados organizacionales, dado que la diversidad se aprovecharía de mejor manera en la perspectiva de Integración y Aprendizaje.

Es por esto, que se debe tener en consideración el nivel actual en el que se encuentra la organización, para ver qué prácticas son pertinentes para avanzar a un siguiente nivel, y de esta forma perfilarse y realizar un plan de acción en torno a dicho perfilamiento.

5.4. Metodología de Implementación del Modelo de Intervención

Los pasos para la implementación del modelo de intervención se basan en lo planteado por Cummings y Worley (2008) respecto de los procesos de cambio organizacional. Se debe comenzar con un diagnóstico organizacional con la finalidad de ver el funcionamiento actual de la organización, recolectando datos y delimitando el problema para realizar futuras acciones. Para efectos de este modelo, se debiera considerar y definir la necesidad en la medida en que la diversidad e inclusión sea relevante o estratégica para la organización, dado que, tal como mencionó un entrevistado “*el tema es evaluar cuál es el impacto en la organización el tener una contratación diversa*” (Entrevistado C), “*se deben aunar todas las iniciativas en un objetivo en común, que haga sentido a la estrategia de la organización, entendiendo que la diversidad trae beneficios, estilos distintos de toma de decisiones, flexibilidad, tolerancia, respeto, etc.*” (Entrevistada G). Además, se deben diagnosticar las prácticas actuales en torno a la gestión de la diversidad, dado que el objetivo de este modelo es partir desde las prácticas

existentes a prácticas más avanzadas con respecto al nivel de madurez que existe actualmente en la organización.

Una vez que se realice este paso, se debe planear el cambio, es decir, diseñar la intervención per sé, que derivaría de este diagnóstico, con la finalidad de resolver problemas específicos en torno a la temática a tratar, mejorando y respondiendo a las necesidades de la organización. Por ejemplo, una de las personas entrevistadas mencionó que ella consideraba que su organización estaba ubicada en un nivel medio en relación a la gestión de la diversidad e inclusión, pues *“es lo que estamos haciendo, aspiramos a ser algo, formalizar, tener programa, políticas, planes de acción asociados”* (Entrevistada G). Otra de ellas, señaló que el nivel de su organización es *“alto, pero con espacios para crecer, ya que aún quedan grandes desafíos, como alinear 100% a la compañía porque es demasiado grande”* (Entrevistada D). De esta manera, se pretende ver cómo las prácticas podrían ser distintas, es decir, cómo se fomentaría la experiencia de inclusión de una mejor manera, con el propósito de adoptar prácticas más pertinentes. Así, se avanzaría en el continuo mencionado, categorizando cada práctica en dicho continuo para ver qué nivel de madurez predomina en la organización. Esto se realizaría eligiendo un conjunto de prácticas que permitan avanzar hacia un nivel de madurez mayor, desarrollando estrategias de implementación en base a las variables claves ya mencionadas.

Luego, se debe evaluar el cambio, tratar la diversidad como gestión del cambio, con la finalidad de ver si es que efectivamente la intervención se implementó de la manera deseada y si se lograron los objetivos deseados. *“Trabajar con la diversidad es una decisión, debería tratarse como gestión del cambio, identificando grupos, insights del por qué es bueno tener más diversidad en tu grupo, gestionar conciencia, identificar stakeholders, grupo de apoyo al cambio, visión, ver comportamientos y premiarlos, logros a corto plazo, a largo plazo, etc.”* (Entrevistada F). Se podrían realizar las siguientes preguntas: ¿Detectaron realmente el nivel en el que están? ¿Se pudo avanzar al siguiente nivel? ¿Mejoró la experiencia de inclusión en la organización? ¿Cómo se podría medir este cambio? ¿A través de la percepción de los colaboradores mediante una encuesta? ¿Quiénes están a favor y quiénes son detractores?

Por último, institucionalizar el cambio implica ver si la intervención, en este caso el modelo de intervención y sus resultados pasan a ser parte del funcionamiento de la organización. Es decir, si las nuevas prácticas realmente se están llevando a cabo en las distintas áreas de la organización, si es que los colaboradores internalizaron dichas prácticas, si es que hubo un cambio de mentalidad tanto de la alta gerencia como de los demás actores organizacionales y, por último, ver si es que se creó o no un área especialista en diversidad e inclusión, pues *“Diversidad e inclusión debería estar en Recursos Humanos porque es un aporte en la rentabilidad del negocio, al PIB del país, pero además, es beneficioso porque te conectas de mejor manera con el cliente, ya que él es diverso también”* (Entrevistada B).

A partir de lo anterior, se debe tener en consideración estas etapas del modelo, teniendo en cuenta las variables críticas mencionadas para propiciar un Modelo de Cambio Planeado óptimo con el fin de propiciar una mejora efectiva en la organización. Todo esto acompañado de un análisis reflexivo y crítico en cada etapa mencionada.

5.5. Resumen Modelo de Intervención para Mejorar la Experiencia de Inclusión

Tal como se mencionó en los apartados anteriores, gestionar la diversidad e inclusión implica gestionar un cambio, ya que la organización pasaría de un estado actual a uno deseado, lo que podría conllevar cierta resistencia en el proceso de implementación de dicho cambio.

Dicho lo anterior, en primera instancia se debe definir el rol que cumple la diversidad e inclusión en la estrategia organizacional, es decir, qué tan relevante son estos fenómenos para la organización en cuestión. Se debe evaluar la postura a nivel estratégico con respecto a la diversidad e inclusión, ver si es que existen indicadores de desempeño relacionados a esta gestión y si está declarado en la cultura de la organización.

Luego, se debe diagnosticar el funcionamiento actual de la organización en torno a sus prácticas de gestión de la diversidad e inclusión, con la finalidad de determinar el estado actual de éstas, con el fin de definir el nivel desarrollo meta, es decir, cuál es el siguiente nivel de madurez que se desea a partir del nivel actual de desarrollo.

Una vez que estos pasos se hayan realizado, se deben seleccionar las nuevas prácticas que derivarían del diagnóstico según el nivel de madurez detectado. Un ejemplo de lo anterior sería que una organización esté ubicada en el nivel *Justicia/Legitimidad*, donde las prácticas se caracterizan por entablar diferencias entre colaboradores, proporcionando apoyo extra a grupos minoritarios; una práctica que ejemplificaría esta perspectiva sería presidir un comité para asuntos de diversidad e inclusión, con la finalidad de evitar demandas y resolver conflictos. Una vez detectado este nivel, se seguiría el continuo postulado por Podsiadlowski et al. (2013) donde el siguiente estado sería la perspectiva de *Acceso*, nivel que velaría por la visibilidad de grupos minoritarios por el impacto que genera en su estrategia; una práctica que seguiría la línea de la mencionada anteriormente sería presidir un comité de diversidad e inclusión, pero a diferencia del nivel de *Justicia/Legitimidad*, su finalidad sería transformar al líder en un agente de cambio, para darse a conocer y ser un ejemplo para los demás colaboradores.

Luego de seleccionar las nuevas prácticas pertenecientes al siguiente nivel de madurez, se deben implementar; esta implementación implica evaluar si es que el conjunto de prácticas implementadas se realizó de la manera deseada y si se han obtenido los resultados deseados, es decir, si es que mejoró la experiencia de inclusión de los colaboradores al interior de su organización. Para cumplir con lo anterior, se debe llevar a cabo un seguimiento periódico con el objetivo de ver si es que estas prácticas efectivamente pasaron a ser parte del funcionamiento organizacional.

A continuación, se presenta una figura que resume el modelo de intervención desarrollado en esta actividad de graduación:

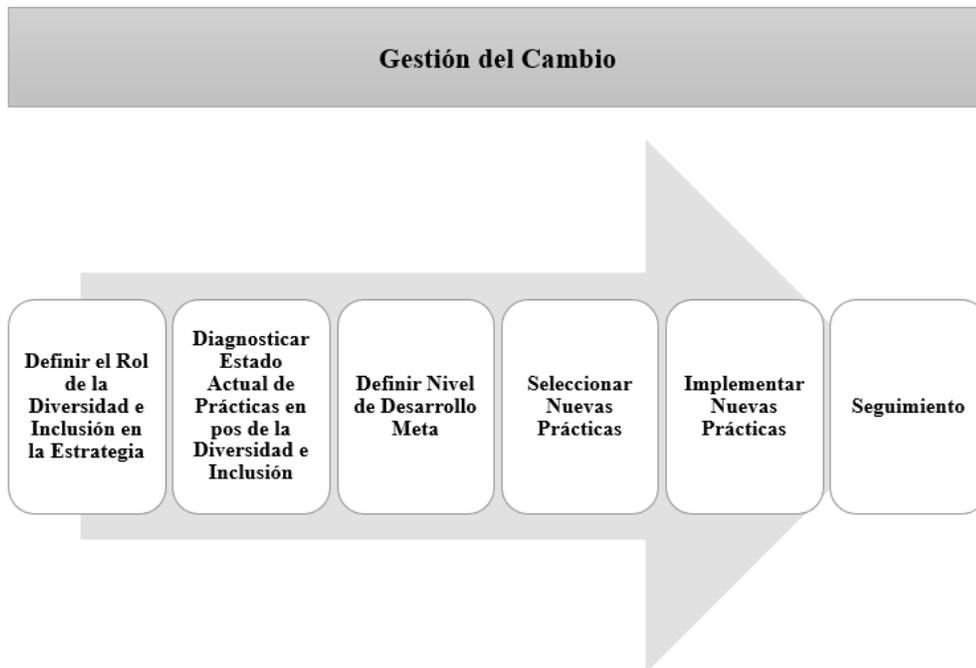


Figura 2. Resumen Modelo de Intervención para Mejorar la Experiencia de Inclusión en Organizaciones

Discusión

Este apartado tiene como finalidad comparar el análisis de resultados presenciados en esta investigación con lo revisado en la literatura actual. Esta última plantea que la gestión de la diversidad es incipiente en Chile, lo que se puede comprobar con el análisis realizado.

Esto dado que la mayoría de las prácticas organizacionales estudiadas se ubican en niveles más bien inferiores del continuo postulado por Podsiadlowski et al. (2013), por lo que el enfoque *one size fits all* tiene estrecha relación con lo que sucede actualmente en nuestro país. Dicho esto, las prácticas de inclusión debieran ser distintas a lo que ocurre, sobre todo por la fuerza laboral heterogénea con la que se está contando, dada la incorporación de la mujer y de inmigrantes, y por el enfoque actual que tienen las organizaciones, es decir, que todas las prácticas están enfocadas en grupos minoritarios y no a la totalidad de los colaboradores.

Por otro lado, si bien, se pudo ver en las entrevistas el nivel de concientización de las organizaciones con respecto a sus prácticas actuales, la mayoría se basa en la sensibilización de la fuerza laboral, por lo que queda un camino largo para llegar a los siguientes niveles del continuo donde se ubican. En línea con lo anterior, este modelo de intervención podría ayudar y apoyar a que las prácticas no sólo se basen en sensibilizar, sino que también de erradicar las diferencias existentes y obstáculos que presentan en la actualidad.

Pese a que las personas entrevistadas tienen cierta noción de los beneficios que trae la diversidad y la inclusión en sus respectivas organizaciones, se puede identificar que aún les falta conocimiento y precisión en pesquisar realmente los múltiples beneficios que estas traen, sobre todo aquellos beneficios plasmados en la literatura.

Dentro de las fortalezas de este estudio, se encuentra el uso de resultados como insumo para diseñar un programa de intervención. Además, la utilidad de clasificar las prácticas organizacionales con niveles de madurez presentes en la literatura, ya que este es el comienzo para perfilar las organizaciones, y tomar acciones en pos de gestionar la

diversidad y mejorar la experiencia de inclusión. Otra fortaleza que se presentó fue lograr un número mayor de entrevistas presupuestadas, lo que enriqueció los *insights* y los resultados presentados.

No obstante, lo anterior, se manifestaron limitaciones que dificultaron ciertas etapas de la investigación, dada la poca disponibilidad de los actores claves entrevistados para acudir a la sesión de expertos. Por otro lado, la imposibilidad de diseñar un programa de intervención que incluyera marco conceptual, objetivos, criterios, actividades, cronología; esto dado el tiempo acotado con el que se contaba.

Conclusión

En el presente estudio, el objetivo fue diseñar un modelo de intervención para mejorar la experiencia de inclusión dentro de las organizaciones, dado que la literatura plantea que hay una carencia de herramientas que velen por este constructo una vez que las personas han ingresado a la organización.

A partir de lo realizado, se pudo ver la factibilidad de posicionar a organizaciones y perfilarlas en relación al nivel de madurez de sus prácticas de gestión de la diversidad e inclusión, y de esta manera poder transformar aquellas prácticas a unas más avanzadas. Estos resultados revelan la importancia de gestionar la diversidad y la experiencia de inclusión, ya que estas traen múltiples beneficios tanto a nivel individual, de equipos, como también de la organización en su totalidad, tal como relata la literatura.

La concientización de prácticas actuales tendría como consecuencia -idealmente- el inicio de un cambio cultural, partiendo desde su nivel de madurez existente hacia un nivel superior, con la finalidad de velar por una mejor experiencia de inclusión, un clima inclusivo y una cultura que esté en pos de la diversidad y sus potenciales beneficios. De esta manera, la organización podría verse favorecida al utilizarla como un activo que sirve de ventaja competitiva, incorporándola en su estrategia de negocios.

Futuras líneas de investigación deberían enfocarse en la efectividad de este modelo de intervención. Es decir, una vez implementado, se debería indagar en la perspectiva del colaborador y su sentir, tomando en consideración tanto a la organización como al colaborador, de manera bidireccional (Mor Barak, 1999). Esto permitiría evaluar el *fit* entre colaborador y la organización, con la finalidad de ver su percepción sobre la experiencia de inclusión.

Se espera que este estudio pueda generar nuevas preguntas y sugerencias para investigaciones posteriores, como por ejemplo validar este modelo de intervención con alguna organización. Además, este proyecto contribuye a esta disciplina, dado que provee un modelo de intervención que orienta a las organizaciones respecto de cómo fomentar la

experiencia de inclusión. Esto, a partir de un procedimiento y prácticas específicas para abordarla según sus características organizacionales.

Por último, este modelo no se acotó a ningún atributo de la diversidad, dado que la experiencia de inclusión y la gestión de la diversidad debería ser para todos, sin distinción alguna.

Referencias

- Allen, T., Eby, L., Chao, G. y Bauer, T. (2017). Taking Stock of Two Relational Aspects of Organizational Life: Tracing the History and Shaping the Future of Socialization and Mentoring. *Research Journal of Applied Psychology*, Vol. 102, No. 3, 324–337.
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2012). Ley N° 20.609. Recuperado de: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1042092>
- Braun, V. y Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3:2, 77-101.
- Cameron, E., y Green, M. (2012). *Making Sense of Change Management: a complete guide to the models, tools, and techniques of organizational change*. (3rd ed.). Londres: Kogan Page.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R. y Ziv., E. (2010). Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety. *Creativity Research Journal*, 22, 250 – 260. Recuperado de: <https://digitalcommons.unomaha.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1025&context=psychfacpub>
- Cho, S. y Mor Barak, M. E. (2008). Understanding of diversity and inclusion in a perceived homogeneous culture: A study of organizational commitment and job performance among Korean employees. *Administration in Social Work*, 32, 100-126. doi: 10.1080/03643100802293865

Código del Trabajo de Chile. (2018). Ley N° 21.015. Recuperado de:
http://www.dt.gob.cl/legislacion/1624/articles-95516_recurso_1.pdf

Constitución Política de Chile. (1980). Recuperado de:
https://www.camara.cl/camara/media/docs/constitucion_politica.pdf

Cropanzano, R. y Molina, A. (2015). Organizational Justice. In: James D. Wright (editor-in-chief), *International Encyclopedia of the Social y Behavioral Sciences*, 379–384. Recuperado de:
https://www.researchgate.net/publication/274709139_Organizational_Justice

Cummings, T. y Worley, C. (2008). *Organization Development y Change*. Estados Unidos: South Western.

Dibella, A. (1992). Culture and planned change in an international organization: Building a regional structure in South America and Asia.

Downey, S., Van der Werff, L., Thomas, K. y Plaut, V. (2015). The role of diversity practices and inclusion in promoting trust and employee engagement. *Journal of Applied Social Psychology*, 45, 35–44. Recuperado de:
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jasp.12273>

Ellemers, N., Sleebos, E, Stam, D.A. y de Gilder, D. (2013). Feeling included and valued: How perceived respect affects positive team identity and willingness to invest in the team. *British Journal of Management*, 24, 21-37. doi: 10.1111/j.1467-8551.2011.00784.x

- Ferdman, B. y Deane, B. (2014). *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*. Estados Unidos: Jossey – Bass.
- Ferdman, B. M., Avigdor, A., Braun, D., Konkin, J., y Kuzmycz, D. (2010). Collective experience of inclusion, diversity, and performance in work groups. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 11(3), 6–26. Recuperado de: <https://doi.org/10.1590/S1678-69712010000300003>
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2016). INE y Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género lanzan sitio web que recopila indicadores de género. Recuperado de: <http://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2016/09/21/ine-y-ministerio-de-la-mujer-y-la-equidad-de-g%C3%A9nero-lanzan-sitio-web-que-recopila-indicadores-de-g%C3%A9nero>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724. doi: 10.2307/256287
- Katz, J., Miller, H. & Frederick, A. (1996). *Coaching leaders through culture change*. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 104-114. Recuperado de: <http://psycnet.apa.org/record/1996-06258-006>
- Kerzner, H. (2017). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling* (20th ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Maynard, D., Holmes, T. y Ferdman, B. (2010). Mobility and Inclusion. *Mobility and Personality*, pp. 211 – 233. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/226992804_Mobility_and_Inclusion

- Mor Barak, M. (1999). Beyond Affirmative Action. *Administration in Social Work*, 23, 47-68. Recuperado de: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J147v23n03_04?journalCode=wasw20
- Nishii, L. (2013). The benefit of climate for inclusion for gender diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56, 1754-1774. doi: 10.5465/amj.2009.0823
- Pless, N. y Maak, T. (2004). Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice. *Journal of Business Ethics*, 54, 129–147. Recuperado de: http://www.armydiversity.army.mil/document/Building_an_Inclusive_Diversity_Culture.pdf
- Podsiadlowski A., Gröschke, D., Kogler, M., Springer, C. y Van der Zee, K. (2013). Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspectives. *International Journal of Intercultural Relations*, 159 – 175. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijintrel.2012.09.001>
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Roberson, Q. (2006). Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations. *Group y Organization Management*, 212-236, Recuperado de: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1059601104273064>
- Sabharwal, M. (2014). Is Diversity Management Sufficient? Organizational Inclusion to Further Performance. *Public Personnel Management*, 43(2) 197–217. Recuperado de:

<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0091026014522202?journalCode=pmd>

Shore, L., Randel, A., Chung, B., Dean, M., Holcombe, K. y Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37, 262-1289. Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/228875556> Inclusion and Diversity in Work Groups A Review and Model for Future Research

Valenzuela - Ibarra, S. (2016). The Interactive Effects of the Experience of Inclusion and Subjective Diversity on Group Processes in Chilean Workgroups. *Disertación Doctoral no publicada, California School of Professional Psychology*, Alliant International University, San Diego, EE.UU.

Vedoya, S. y Rivera, V. (2018). Gobierno cifra en más de un millón el número de inmigrantes que están en Chile. *La Tercera*. Recuperado de: <http://www.latercera.com/nacional/noticia/gobierno-cifra-mas-millon-numero-inmigrantes-estan-chile/121733/>

Zapata, G. y Mirabal, A. (2011). El Cambio en la Organización: Un Estudio Teórico desde la Perspectiva de Control Externo. *Estudios Gerenciales*, 27, 79 – 98. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v27n119/v27n119a05.pdf>

Anexos

1. Pauta Entrevista Semiestructurada Actores Claves

1) Cuénteme un poco de su organización... ¿Qué rol/cargo cumple/tiene usted en ella?
¿Hace cuánto? ¿Cuánto tiempo lleva trabajando ahí? ¿Cuántas personas trabajan en el área y en la organización?

¿Me podría contar un poco sobre la estrategia de la organización, y su cultura?

¿Qué prácticas y políticas tiene la organización para fomentar la diversidad e inclusión?

¿Qué tipo de prácticas fomentan el respeto entre colaboradores?

¿Cómo comunican e informan a los colaboradores sobre las decisiones que toma la organización?

¿Qué tipo de prácticas fomentan que la voz de los colaboradores sea escuchada? ¿Hay algún espacio en donde ellos puedan manifestar su opinión sobre la toma de decisiones dentro de la organización?

¿Qué prácticas/instancias ayudarían a promover la libre expresión de los colaboradores?

¿Qué tipo de prácticas contribuyen a que el colaborador se sienta reconocido y valorado?

¿Qué tipo de prácticas ayudarían a mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores?

¿Qué tipo de prácticas contribuyen al clima de justicia organizacional?

¿Cuál es tu percepción con respecto a la importancia que le dan a la diversidad en tu organización?

¿Cómo describiría el rol y el valor que se le da a la gestión de la diversidad e inclusión en esta organización?

¿Existe un área de gestión de la diversidad e inclusión? ¿Cuántas personas trabajan ahí?

¿Cuánto presupuesto administran? ¿Está declarado en los objetivos estratégicos la diversidad y la inclusión? ¿En qué nivel están involucrados los gerentes y/o directivos en promover la diversidad y la inclusión?

A su juicio, ¿Cuáles son los factores organizacionales claves para que las prácticas de gestión de la diversidad e inclusión funcionen de manera efectiva?

A su juicio, ¿Qué factores dificultan la implementación de las prácticas de gestión de la diversidad e inclusión?

Si usted pensara en distintos niveles de desarrollo de las prácticas para la gestión de la diversidad e inclusión, ¿Cómo se vería una organización con un desarrollo bajo, uno moderado, y uno alto?

¿En qué nivel de los descritos clasificaría a su organización?

2. Consentimiento Informado



CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Diseño modelo de intervención para mejorar experiencia de inclusión en organizaciones
Bárbara Rementería Lowery

Usted ha sido invitado a participar en la actividad de graduación a cargo de Bárbara Rementería, alumna del Magíster de Psicología Laboral – Organizacional, de la Escuela de Psicología, de la Universidad Católica. El objeto de esta carta es ayudarlo a tomar la decisión de participar en el presente estudio.

¿De qué se trata la investigación a la que se lo invita a participar?

Este proyecto tiene como objetivo diseñar un modelo de intervención para mejorar la experiencia de inclusión de las personas al interior de las organizaciones del rubro del retail. En este estudio la experiencia de inclusión será entendida como la forma en que las personas experimentan la inclusión a nivel individual, a partir de diversas vivencias que experimentan en su respectiva organización; se tendrá en consideración que esta experiencia se expresa en sentimientos de seguridad psicológica, en el involucramiento y el engagement, el sentimiento de ser valorado, la percepción de influencia en la toma de decisiones, en sentir que se puede ser uno mismo en el trabajo y en la percepción de si la organización valora la diversidad. Este proyecto surge de la necesidad de contar con un modelo de intervención que permita a las organizaciones gestionar la diversidad y la inclusión.

¿Cuál es el propósito concretamente de su participación en esta investigación?

Usted ha sido convocado con la finalidad de participar en una o dos instancias de recolección de información con el objetivo de proporcionar información en base a su experiencia y expertise en prácticas y políticas de diversidad e inclusión.

¿En qué consiste su participación?

Participará en una entrevista que busca indagar en su experiencia con la gestión de la diversidad e inclusión y/o en una sesión con expertos donde se le presentarán resultados preliminares de este proyecto con el propósito de afinar el modelo de intervención que se desea construir.

¿Cuánto durará su participación?

La entrevista tendrá una duración aproximada de 1 hora y la sesión con experto de 2 horas.

¿Qué beneficios puede obtener de su participación?

Los beneficios de este estudio tanto para usted como para su organización es contar con un modelo de intervención para mejorar la experiencia de inclusión de sus colaboradores, donde se le entregarán lineamientos y acciones a implementar según las características de su organización. Esperamos que este proyecto le entregue información y herramientas sobre la experiencia de inclusión y la gestión de la diversidad, con el fin de aprovechar esta última como un activo y una ventaja competitiva.

¿Qué riesgos corre al participar?

Usted no corre ningún riesgo físico al participar en este estudio.

¿Cómo se protege la información y datos que usted entregue?

La información y datos recopilados serán tratados de manera confidencial, con el fin de proteger la privacidad de sus respuestas. Para lograr dicho propósito, se omitirá el nombre de la organización y del entrevistado-a en todos los materiales publicables. El proyecto final estará disponible en el Sistema de Bibliotecas de la Universidad Católica, únicamente para fines académicos.

¿Es obligación participar? ¿Puede arrepentirse una vez iniciada su participación?

Usted NO está obligado de ninguna manera a participar en este estudio. Si accede a participar, puede dejar de hacerlo en cualquier momento sin repercusión negativa alguna para usted.

¿A quién puede contactar para saber más de este estudio o si le surgen dudas?

Si tiene cualquier pregunta acerca de esta investigación, puede contactar a Sergio Valenzuela Ibarra, profesor guía responsable de este proyecto. Su teléfono es el +56993107251 y su email es sevalenzuela@uc.cl.

Si usted tiene alguna consulta o preocupación respecto a sus derechos como participante de este estudio, puede contactar al Comité Ético Científico de Ciencias Sociales, Artes y Humanidades. Presidenta: María Elena Gronemeyer. Contacto: eticadeinvestigacion@uc.cl

¡Muchas gracias por su participación!

HE TENIDO LA OPORTUNIDAD DE LEER ESTA DECLARACIÓN DE
CONSENTIMIENTO INFORMADO, HACER PREGUNTAS ACERCA DEL
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, Y ACEPTO PARTICIPAR EN ESTE
PROYECTO.

Firma del/la Participante

Fecha

Nombre del/la Participante

Firma del la Investigador/Investigadora

Fecha

(Firmas en duplicado: una copia para el participante y otra para el investigador).

3. Matriz prácticas organizacionales y niveles de madurez

<i>Comunicación</i>	<i>Reforzamiento a la homogeneidad</i>	<i>Inexistencia de prejuicios raciales</i>	<i>Justicia / Legitimidad</i>	<i>Acceso</i>	<i>Integración y Aprendizaje</i>
Medios de comunicación: correo, newsletters, pantallas de televisión, coffee corner, corresponsales, jefaturas, streaming interno, intranet, red social interna = para todos los colaboradores.		X			
Canal de denuncia interno y anónimo = para todos con comité de evaluación asociado.		X			
Línea de teléfono de asistencia psicosocial y legal = para cualquier colaborador.		X			
Comunicación y Cultura de puertas abiertas = para todos los colaboradores.		X			
<i>Mediciones y Evaluaciones</i>	<i>Reforzamiento a la homogeneidad</i>	<i>Inexistencia de prejuicios raciales</i>	<i>Justicia / Legitimidad</i>	<i>Acceso</i>	<i>Integración y Aprendizaje</i>
Encuestas de clima internas/GPTW = análisis de resultados general, sin énfasis en grupos protegidos.		X			
Ístas 21 = análisis de resultados general, sin énfasis en grupos protegidos.		X			
Encuesta de salud interna = enfocado en personas con discapacidad			X		
Medición Engagement = análisis de resultados general para eliminación de brechas, sin énfasis en grupos protegidos.		X			
Matriz de competencia de liderazgo según niveles (respeto, coraje, integridad, etc.) = transversal a todos los colaboradores.		X			
Encuesta de diversidad = enfocada a grupos minoritarios.			X		
Selección de personas estandarizada, por descripción de cargos y competencias, meritocrática = para todos los colaboradores.	X	X			
Evaluación de desempeño estandarizada, autoevaluación, evaluación a líderes = para todos.	X	X			
<i>Liderazgo</i>	<i>Reforzamiento a la homogeneidad</i>	<i>Inexistencia de prejuicios raciales</i>	<i>Justicia / Legitimidad</i>	<i>Acceso</i>	<i>Integración y Aprendizaje</i>

Prácticas de liderazgo: Reuniones de equipo, diarias y feedback diario = para todos los colaboradores.	X	X			
Presidir un comité de Diversidad e Inclusión: líder/gerente como <i>agente de cambio</i> , darse a conocer y dar el ejemplo, testimonios.				X	X
Presidir un comité para asuntos de diversidad e inclusión: demandas, resolución de conflictos.			X		
Liderazgo representativo en términos de diversidad e inclusión: identificar talento → promoción interna → desarrollo de sucesores → plan de sucesión → Resultados = Diversidad.				X	X
Embajadores voluntarios de diversidad e inclusión: campañas de sensibilización para cada área.				X	X
Coaching a líderes diversidad e inclusión = para un cambio cultural (ideología inclusiva), proporcionándoles habilidades, gestión diversidad e inclusión a través de habilidades y competencias específicas.					X
Coaching a líderes diversidad e inclusión = para entender impacto, business case de gestión y beneficios de diversidad.				X	
Curso de liderazgo mujeres para jefaturas intermedias en pos de diversidad e inclusión.			X		
Programa de coaching para mujeres diversidad e inclusión: para posicionamiento en alta gerencia.			X	X	
Reconocimiento	<i>Reforzamiento a la homogeneidad</i>	<i>Inexistencia de prejuicios raciales</i>	<i>Justicia / Legitimidad</i>	<i>Acceso</i>	<i>Integración y Aprendizaje</i>
Prácticas de Reconocimiento: por conductas asociadas a valores corporativos: cheques electrónicos con copia a jefatura de la persona a quien reconoces, muralla donde se reconoce, talonarios; plataformas de reconocimiento, pines (de líderes a colaboradores); celebración de cumpleaños, regalos, desayunos = para todos.	X	X			
Cambio	<i>Reforzamiento a la homogeneidad</i>	<i>Inexistencia de prejuicios raciales</i>	<i>Justicia / Legitimidad</i>	<i>Acceso</i>	<i>Integración y Aprendizaje</i>
Gestión del cambio en pos de Diversidad e Inclusión: identificar grupos, insights del porqué es bueno				X	X

tener más diversidad, gestionar awareness, identificar <i>stakeholders</i> , grupos de apoyo, visión, qué comportamientos son adecuados, premiarlos.					
Beneficios	Reforzamiento a la homogeneidad	Inexistencia de prejuicios raciales	Justicia / Legitimidad	Acceso	Integración y Aprendizaje
Beneficios: benchmarking con otras empresas, bonos extra (matrimonio/acuerdo de unión civil), flexibilidad laboral, días libres, adaptabilidad laboral, beneficios de salud (ópticas, gimnasio).	X	X			
Ley de Inclusión y Discapacidad	Reforzamiento a la homogeneidad	Inexistencia de prejuicios raciales	Justicia / Legitimidad	Acceso	Integración y Aprendizaje
Programa para incorporar a personas con discapacidad física: estudio infraestructura, preparación espacios de trabajo.			X		
Programa comunicacional para explicar Ley de Inclusión = para todos los colaboradores.			X		
Trabajar con fundaciones para propiciar y preparar espacios de trabajo para personas con discapacidad.			X		
Encuesta de discapacidad: si algún colaborador tiene dificultades en pos de la inclusión.			X		
Ley de Inclusión: cumplir el 1% como mero trámite y obligación.			X		
Mujeres	Reforzamiento a la homogeneidad	Inexistencia de prejuicios raciales	Justicia / Legitimidad	Acceso	Integración y Aprendizaje
Programa con mujeres gerentes Diversidad e Inclusión = mayor visibilidad, más networking y oportunidades de desarrollo			X		
Curso de liderazgo para jefaturas intermedias = Diversidad e inclusión.				X	
Prácticas y estrategias de atracción de mujeres Diversidad e inclusión.			X	X	
Cuotas para mujeres en cargos de jefatura/gerencia Diversidad e Inclusión.			X		

Focus groups a mujeres Diversidad e Inclusión = análisis de resultados para este grupo.			X		
Programa de coaching para mujeres Diversidad e inclusión: para posicionamiento en alta gerencia.			X		
<i>Adulto Mayor</i>	<i>Reforzamiento a la homogeneidad</i>	<i>Inexistencia de prejuicios raciales</i>	<i>Justicia / Legitimidad</i>	<i>Acceso</i>	<i>Integración y Aprendizaje</i>
Programa para mayor incorporación de adultos mayores = Diversidad e Inclusión.			X		
Asesoría de jubilación para adultos mayores = Diversidad e Inclusión.			X		
<i>Extranjeros</i>	<i>Reforzamiento a la homogeneidad</i>	<i>Inexistencia de prejuicios raciales</i>	<i>Justicia / Legitimidad</i>	<i>Acceso</i>	<i>Integración y Aprendizaje</i>
Exceder el 15% de dotación aplicable más allá de la ley			X	X	
<i>Prácticas desde la Literatura</i>	<i>Reforzamiento a la homogeneidad</i>	<i>Inexistencia de prejuicios raciales</i>	<i>Justicia / Legitimidad</i>	<i>Acceso</i>	<i>Integración y Aprendizaje</i>
Políticas de Inclusión: acceso a información de manera equitativa, resolución de conflictos, facilitación en la comunicación y fomentar la participación en la toma de decisiones.			X		
Socialización e Inducción: módulo de ética, caso verídico para ver conductas que quiebren confianza.			X		
Justicia Organizacional: Distributiva (contribución vs pago), procedural (criterio transparente en toma de decisiones), interaccional (interpersonal: trato justo / informacional: comunicar y acceso a información).			X		
Programas de Mentoring. Diseño de carreras exitosas; focus groups con nuevos empleados y miembros de grupos fomentaría la escucha sobre sus necesidades y demandas para iniciar cambios en las políticas organizacionales y acomodarse a dichas necesidades. Incrementar la consciencia sobre la exclusión y fomentar conductas inclusivas y respetuosas en pos de la diversidad.		X	X		
Entrenamientos para la diversidad. disminución de actitudes estereotipadas, cambio de			X		

perspectiva sobre los otros, transparentar reclutamiento y selección, realizar capacitaciones a los colaboradores que carezcan de ciertos conocimientos y/o competencias, etc. Los líderes deben examinar a su fuerza laboral con el fin de precisar si es que han dejado de lado a algún grupo de interés, ya que los programas deben ser integrales y promover un contexto para la diversidad a niveles diferentes.					
Diversidad e Inclusión	Reforzamiento a la homogeneidad	Inexistencia de prejuicios raciales	Justicia / Legitimidad	Acceso	Integración y Aprendizaje
Política de personas: diversidad, antidiscriminación, anti-acoso. Sin políticas dirigidas a excepciones, porque eso ya es excluir.			X		
Política de Diversidad e Inclusión: importancia en la compañía y negocios. Luego, sub políticas de acoso laboral.			X		
Política de discriminación: causa de despido, delimitar comportamientos inadecuados que atenten contra la diversidad.			X		
Programa de diversidad e inclusión, con comité de Diversidad e inclusión con gerencias: promoción de diversidad como core business, Entender el sentido de la diversidad, el porqué de la inclusión.				X	X
Diversidad como estrategia de negocios: gestión de indicadores concretos para la diversidad, para evaluarla. Dentro de objetivos de desempeño, cumplir acciones de diversidad e inclusión. Políticas, área, plan de trabajo.				X	X
Estrategia de Diversidad e Inclusión: diversidad misma, cultura y ambiente laboral inclusivo, medioambiente y comunidad. Respeto por todos, humanidad en su totalidad, vida personal, laboral y familiar.				X	X
Alianza de área de Diversidad e inclusión con otras áreas: tener socios estratégicos para gestionar la				X	X

diversidad e inclusión, alineación en todas áreas de la organización.					
Práctica para gestionar la diversidad: partir por experiencia subjetiva e individual, concientizarse y concientizar a otros, adaptabilidad.				X	X
Capacitación Diversidad e Inclusión: para sesgos inconscientes.			X		
Focus Groups para indagar el sentir de: diversidad sexual, mujeres, inmigrantes, adultos mayores = análisis de resultados Diversidad e inclusión.			X		
Semana de Diversidad e Inclusión: equidad de género, diversidad sexual, clasismo, multiculturalidad, intergeneracionalidad; actividades, flyers, seminarios con empresas externas. Énfasis en visibilidad de grupos.			X		
Semana de Diversidad e Inclusión: equidad de género, diversidad sexual, clasismo, multiculturalidad, intergeneracionalidad; actividades, flyers, seminarios con empresas externas. Énfasis en aprendizaje mutuo.				X	X