

Caja de Herramientas

sobre diversidad, equidad
e inclusión

GUÍA PARA EMPLEADORES:

Implementación de diversidad e inclusión en la
gestión, desarrollo y promoción de talento diverso

NIVEL INTERMEDIO

Dimensión: Inclusión y Equidad

01

INTRODUCCIÓN

Generar prácticas diversas, equitativas e inclusivas (DEI) durante la gestión del desempeño, el desarrollo y la promoción de talento diverso es crucial para garantizar un entorno laboral en el que todas las personas tengan las mismas oportunidades para crecer y desarrollarse profesionalmente. La norma ICONTEC 30415-2021 sobre gestión de recursos humanos establece lineamientos claros para integrar la diversidad y la inclusión en todas las etapas del ciclo de vida del trabajador, promoviendo la equidad y el respeto por las diferencias individuales.

A continuación, le ofrecemos una guía práctica para aplicar estos principios en los procesos de gestión del desempeño, desarrollo y promoción de talento diverso.

02

Prácticas Inclusivas en la gestión del desempeño

Para que la gestión del desempeño sea inclusiva y equitativa, es necesario implementar enfoques que reconozcan las diferencias individuales, además de ser transparentes y basados en méritos, para ello es necesario tener en cuenta las siguientes prácticas:

1

Defina expectativas claras y medibles: Establezca objetivos que sean claros, alcanzables y medibles, asegurando que todas las personas tengan una comprensión uniforme de lo que se espera de ellas, independientemente de su origen, género o identidad.

2

Evalúe de manera continua y no sesgada: Implemente sistemas de evaluación del desempeño que no se vean influenciados por sesgos inconscientes.¹ Se pueden utilizar herramientas donde se obtenga criterios de múltiples fuentes (superiores, compañeros, y subordinados), lo que ayuda a ofrecer una visión más objetiva del desempeño.

3

Capacite en sesgos inconscientes: Capacite a los líderes y evaluadores para reconocer y mitigar los sesgos que puedan surgir durante las evaluaciones de desempeño. Esto incluye la sensibilización en sesgos de género, raza, edad, etc.

4

Retroalimente de manera constructiva y personalizada: Asegúrese de que la retroalimentación sea respetuosa, clara y orientada al desarrollo, evitando comentarios que puedan perpetuar estereotipos o exclusión.

¹ Influencias inconscientes que afectan las decisiones relacionadas con contratación, promoción y gestión en entornos laborales diversos. (OIT, 2019)

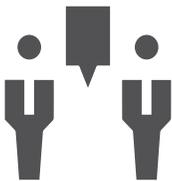
03

Prácticas inclusivas para el desarrollo de talento

El desarrollo de talento debe ser accesible para todos los colaboradores, ofreciendo oportunidades igualitarias para crecer, aprender y avanzar.



Acceso equitativo a oportunidades de capacitación: Asegúrese de que todos los colaboradores tengan acceso igualitario a programas de formación y desarrollo. Esto incluye capacitación técnica, programas de liderazgo y mentores.



Planes de desarrollo individualizados: Cada persona tiene diferentes necesidades y estilos de aprendizaje. Implemente planes de desarrollo personalizados que consideren las fortalezas y áreas de mejora de cada individuo, sin tomar en cuenta su origen, género o identidad.



Mentoría inclusiva: Fomente programas de mentoría en los que los colaboradores de grupos diversos tengan la oportunidad de recibir orientación y apoyo para su desarrollo profesional. Es importante que estos programas también promuevan la mentoría inversa, donde colaboradores más jóvenes o de grupos de talento diverso puedan compartir perspectivas con líderes senior.



Evaluación de habilidades y no solo de experiencias previas: Reconozca que el talento no siempre se refleja en la trayectoria profesional tradicional. Evalúe el potencial de los colaboradores por sus habilidades y competencias, en lugar de basarse únicamente en experiencias previas o perfiles tradicionales.

04

Promoción de talento diverso

Las decisiones de promoción deben ser transparentes, justas y basadas en el mérito. Para promover un entorno equitativo, es crucial que las promociones sean accesibles a todos los colaboradores, sin importar su género, raza, orientación sexual o cualquier otra característica personal.

1

Revisión de procesos de promoción para eliminar barreras:

Evalúe y revise periódicamente los procesos de promoción para detectar posibles barreras que puedan estar impidiendo que el talento diverso acceda a oportunidades de ascenso. Esto podría implicar la eliminación de requisitos no esenciales que favorezcan a ciertos grupos.

2

Promoción basada en el potencial y el desempeño:

Asegúrese que las promociones se basen en el desempeño y el potencial demostrados, no en la conformidad con normas no inclusivas. Esto implica priorizar la transparencia y la equidad en los criterios de selección.

3

Asegure diversidad en los comités de promoción:

Involucre a un grupo diverso de personas en los comités de promoción para evitar sesgos implícitos, garantizando que se consideren diversas perspectivas al tomar decisiones.

4

Fomente la visibilidad del talento diverso:

Cree plataformas donde los colaboradores de diferentes nacionalidades, géneros y capacidades puedan mostrar sus logros y compartir su trabajo, de manera que se aseguren oportunidades de visibilidad para los colaboradores menos representados.

05

Ejemplo de acciones a implementar con grupos poblacionales priorizados



Personas Transgénero

Gestión del Desempeño	Desarrollo de Talento	Promoción de Talento
Implemente políticas de no discriminación explícitas.	Acceso igualitario a programas de capacitación y mentoría.	Promoción basada en méritos.
Asegúrese de que en todas las interacciones, incluidas las evaluaciones de desempeño, se utilice el nombre identitario de la persona y reserve el nombre jurídico en caso de que la persona no haya cambiado su documento.	Mentoría inclusiva.	Visibilidad en la organización.



Víctimas de Violencia Basada en Género - VVBG

Gestión del Desempeño	Desarrollo de Talento	Promoción de Talento
Ofrezca apoyo y espacios seguros donde las VVBG puedan recibir el acompañamiento necesario.	Planes de desarrollo individualizados.	Las víctimas de violencia de género a menudo pueden sentir que sus habilidades o logros son cuestionados debido a sus experiencias pasadas. Cree un entorno de trabajo seguro y libre de hostigamiento, esto es clave para que puedan avanzar sin miedo.

Gestión del Desempeño	Desarrollo de Talento	Promoción de Talento
<p>Considere la posibilidad de adaptar las expectativas de desempeño, especialmente en los primeros tiempos después de un evento traumático, ofreciendo un entorno de trabajo que permita a estas personas retomar sus actividades sin presión inmediata.</p>	<p>Espacios de apoyo emocional y profesional.</p>	<p>Realice una evaluación de la promoción que no esté influenciada por situaciones previas de trauma, y que valore el esfuerzo, el crecimiento y las habilidades que una persona ha demostrado.</p>



Población Pospensada-posegresada / Reincorporada Reintegrada y/o desmovilizada

Gestión del Desempeño	Desarrollo de Talento	Promoción de Talento
<p>Implemente programas de reintegración laboral, a través de la capacitación, el acompañamiento y el desarrollo de habilidades, de esta manera se les puede permitir demostrar sus capacidades de desempeño.</p>	<p>Capacite en habilidades laborales y sociales.</p>	<p>Desarrolle procesos de promoción que consideren el esfuerzo y el progreso hacia la reintegración laboral y social, sin cargar con estigmas o barreras previas.</p>
<p>Es importante que las evaluaciones se basen en sus habilidades, desempeño y progresos, sin juzgar el pasado.</p>	<p>Red de apoyo durante el desarrollo profesional.</p>	<p>Garantice que las evaluaciones para promoción se centren en el rendimiento actual y no en el pasado, permitiendo que los colaboradores demuestren su potencial sin prejuicios</p>



Personas con Discapacidad

Gestión del Desempeño	Desarrollo de Talento	Promoción de Talento
<p>Implemente ajustes razonables en el lugar de trabajo.</p>	<p>Programas y material en formatos accesibles</p>	<p>Revise las barreras físicas, actitudinales o tecnológicas que puedan impedir que las personas con discapacidad sean consideradas para roles de mayor responsabilidad.</p>
<p>Las evaluaciones deben centrarse en las habilidades y logros de las personas con discapacidad, en lugar de enfocarse en lo que no pueden hacer. La comunicación debe resaltar sus fortalezas y contribuciones.</p>	<p>Fomente la inclusión en espacios de liderazgo.</p>	<p>Asegúrese que las personas con discapacidad tengan acceso a mentores que puedan guiarlas en su carrera, brindando el apoyo necesario para que puedan alcanzar puestos de liderazgo.</p>

06

PREGUNTAS ORIENTADORAS

- 1** ¿Los indicadores de desempeño son equitativos para todas las personas?

- 2** ¿Se tienen en cuenta las barreras específicas que puedan enfrentar ciertos grupos?

- 3** ¿Todos los colaboradores tienen las mismas oportunidades de desarrollo profesional?

- 4** ¿Están representados el talento diverso en los programas de liderazgo?

- 5** ¿Se está proporcionando la capacitación y el desarrollo adecuado para que los colaboradores de talento diverso puedan cumplir con los requisitos necesarios para ascender en la organización?

- 6** ¿Se han identificado y abordado posibles barreras estructurales (como la falta de accesibilidad para personas con discapacidad o la falta de apoyo a víctimas de violencia de género) que puedan dificultar la promoción de ciertos grupos de colaboradores?



07

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Norma ICONTEC 30415-2021: Gestión de recursos humanos – Diversidad e inclusión.
- Lasco García, J., & Jiménez, A. I. (2017). Diversidad e inclusión en la empresa: Un reto para la gestión. ESIC Editorial.
- González, M. J. (2013). La gestión de la diversidad cultural en las organizaciones. Ediciones Paraninfo.
- Pérez, R. (2018). Diversidad e inclusión en el ámbito laboral. Editorial Tirant lo Blanch.
- Rivas, R., & García, J. (2016). La importancia de la diversidad en la gestión empresarial. *Revista Iberoamericana de Psicología*, 28(3), 123-137. <https://doi.org/10.1016/j.rips.2016.08.002>



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

SECRETARÍA DE
DESARROLLO
ECONÓMICO



www.desarrolloeconomico.gov.co