



Escuela de Administración
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración (MBA)

Propuesta de un modelo estratégico de cultura organizacional orientada a la diversidad e
inclusión

Presentado por:

Emma Lucia Vargas Gómez y Yeraldin Marín González

Bogotá

2024



Universidad del
Rosario

Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración (MBA)

Propuesta de un modelo estratégico de cultura organizacional orientada a la diversidad e
inclusión

Modalidad: Estudio de caso

Presentado por:

Emma Lucia Vargas Gómez y Yeraldin Marín González

Bajo la dirección de:

Irma María Olis Barreto

Bogotá, Colombia

19 de abril de 2024

Tabla de contenido

Declaración de originalidad y autonomía.....	5
Declaración de exoneración de responsabilidad	6
Lista de figuras	7
Lista de tablas.....	8
Abreviaturas	9
Glosario	10
Resumen Ejecutivo.....	12
Abstract	13
1. Introducción.....	14
2. Objetivo y alcance	19
2.1. Objetivo General	19
2.2. Objetivos Específicos.....	19
2.3. Alcance.....	19
3. Generalidades y situación organizacional	20
3.1. Estrategia organizacional	20
3.2. Cultura organizacional	22
3.3. Diversidad e inclusión en las organizaciones.....	25
3.3.1. Modelo de trabajo inclusivo.....	27
3.3.2. Gestión de la diversidad.....	28
3.4. Contexto Colombiano	29
3.5. SK Rental SAS	31
3.5.1. Procesos de la compañía	33

3.5.2.	Evaluación de factores externos e internos	33
4.	Desarrollo metodológico	35
4.1.	Método de estudio	35
4.2.	Fases para el desarrollo metodológico	36
4.3.	Herramientas utilizadas para recolección de información	37
4.3.1.	Entrevista	37
4.3.2.	Encuesta	38
4.4.	Técnica de análisis de resultados	38
5.	Análisis de Resultados.....	39
5.1.	Cultura organizacional y liderazgo D&I.....	39
5.2.	Conocimiento y prácticas sobre D&I.....	40
6.	Propuesta del modelo estratégico de cultura organizacional orientado a la D&I.....	44
7.	Conclusiones y recomendaciones	46
	Referencias bibliográficas.....	48

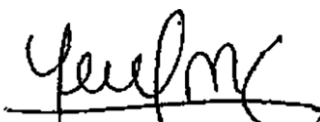
Declaración de originalidad y autonomía

Declaramos bajo la gravedad del juramento, que hemos escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE) Propuesta de un modelo estratégico de cultura organizacional orientado a la diversidad e inclusión, en la propuesta de solución a una problemática en el campo de conocimientos del programa de Maestría por nuestra propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.



Emma Lucia Vargas Gómez



Yeraldin Marin González

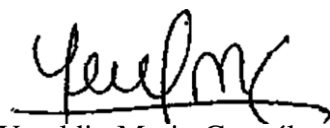
Firmado en Bogotá, D.C. el 19 de abril de 2024

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.



Emma Lucia Vargas Gómez



Yeraldin Marin González

Firmado en Bogotá, D.C. el 19 de abril de 2024

Lista de figuras

Figura 1 Herramientas para evaluar el contexto y enfocar la estrategia	21
Figura 2 Tipos de Cultura Organizacional	24
Figura 3 Niveles de madurez en diversidad e inclusión	26
Figura 4 Modelos de Prácticas de Evaluación de Inclusión	27
Figura 5 Valores SK Rental SAS	32
Figura 6 Mapa de procesos SK Rental SAS	33
Figura 7 Matriz FODA.....	34
Figura 8 Fases para el desarrollo metodológico	37
Figura 9 Resultados de la encuesta	41
Figura 10 Comunicación interna D&I	42
Figura 11 Aspectos por trabajar en la empresa.....	43
Figura 12 Modelo RRA	44

Lista de tablas

Tabla 1 Las empresas más incluyentes en 2022	29
Tabla 2 Marco normativo de referencia.....	30
Tabla 3 Rol y rango de edades de participantes en entrevistas y encuestas	36

Abreviaturas

D&I: Diversidad e inclusión

LGBTI: lesbiana, gay, bisexual, transgénero e intersexual.

LGBTQ: lesbiana, gay, bisexual, transgénero y queer.

Glosario

Cultura: su definición verbal-etimológica, es, pues, educación, formación, desarrollo o perfeccionamiento de las facultades intelectuales y morales del hombre; y en su reflejo objetivo, cultura es el mundo propio del hombre, en oposición al mundo natural, que existiría igualmente aun sin el hombre (Altieri Megale, 2001).

Cultura Organizacional: dinámicas de cada organización para establecer la identidad, las relaciones, las actitudes y los valores como aspectos que impactan el direccionamiento de la empresa (Rincón Rodríguez y Aldana Bautista, 2021).

Género: hay numerosas teorías que debaten acerca de cuál es la naturaleza real del género, de las diferencias entre hombre y mujer. Estas diferencias son biológicas y están influenciadas por el contexto social donde se desarrollan. Las diferentes culturas y sociedades son las que determinan y hacen patentes dichas diferencias (Ramírez Belmonte, 2008).

Diversidad: Representación de las diferentes dimensiones en las empresas, incluyendo, pero no limitando, etnia, género, orientación sexual, habilidades, orígenes, rasgos de personalidad y otras características que dan forma a nuestras identidades (Bain & Company, 2022).

Inclusión: Sentimiento de pertenencia a la organización y al equipo, ser tratado con dignidad como individuo y ser alentado a participar y llevar su identidad única al trabajo todos los días (Bain & Company, 2022).

Organización: La organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito. (Ferrel et al., 2004 citado en Thompson, 2007)

Resumen Ejecutivo

Propuesta de un modelo estratégico de cultura organizacional orientada a la diversidad e inclusión

Ante las transformaciones y cambios que ocurren en la sociedad actual las organizaciones, como constructos sociales, se enfrentan a desafíos como el incremento de la diversidad en los equipos de trabajo y su necesaria inclusión y creación de condiciones para incorporar al mercado laboral la diversidad de talento humano. De ahí, que el desarrollo de estrategias para la cultura organizacional este caracterizado por una flexibilidad y capacidad de adaptación a la diversidad e inclusión que responda a los intereses de las compañías, el entorno y las personas. Esta investigación describe el plan estratégico de cultura organizacional orientada a la diversidad e inclusión para la empresa SK Rental SAS; una compañía de alquiler y venta de maquinaria que ha identificado la necesidad de atraer nuevos talentos bajo el enfoque de diversidad e inclusión como palanca para la transformación del entorno, cambio de gestión de mentalidad y así fortalecer su estrategia de marca empleadora. Se estableció como diseño de investigación el estudio de caso y se llevó a cabo el método cualitativo, para lo cual se aplicó una entrevista y una encuesta para la recolección de datos. Con ello se permitió realizar un análisis del contexto, caracterización de la cultura organizacional y un diagnóstico de conocimientos sobre D&I en la compañía. La información obtenida permitió plantear una propuesta de modelo estratégico de cultura organizacional orientada a la diversidad e inclusión para SK Rental, en el que no solo en Colombia sino desde Casa Matriz, los directores y gerentes de la empresa deben tener en su ADN el compromiso con la D&I, y así liderar una verdadera transformación cultural.

Palabras clave: Cultura Organizacional, Diversidad, Inclusión, Estrategia, Equipos de Trabajo, Adaptación.

Abstract

Proposal for a strategic model of organizational culture oriented to diversity and inclusion.

Faced with the transformations and changes that occur in actual society, organizations, as social constructs, face challenges such as increasing diversity in work teams and their necessary inclusion and creating conditions to incorporate the diversity of human talent into the labor market. Hence, the development of strategies for organizational culture is characterized by flexibility and the ability to adapt to diversity and inclusion that responds to the interests of companies, the environment and people. This research describes the strategic plan of organizational culture oriented towards diversity and inclusion for the company SK Rental SAS; A machinery rental and sales company that has identified the need to attract new talent under the diversity and inclusion approach as a lever for the transformation of the environment, change of mentality management and thus strengthen its employer brand strategy. The case study was established as a research design and the qualitative method was carried out, for which an interview and a survey were applied for data collection. This allowed an analysis of the context, characterization of the organizational culture and a diagnosis of knowledge about D&I in the company. The information obtained allowed us to propose a strategic model of organizational culture oriented to diversity and inclusion for SK Rental, in which not only in Colombia but also from the Head Office, the directors and managers of the company must have in their DNA the commitment to D&I, and thus lead a true cultural transformation.

Keywords: Organizational Culture, Diversity, Inclusion, Strategy, Work Teams, Adaptation.

1. Introducción

Las organizaciones están en constantes cambios, lo que las desafía a estar alertas para sostener el negocio a largo plazo. No perder posicionamiento y lograr adaptarse a las nuevas generaciones le demandan cambios rotundos en las formas de trabajo. En este contexto, es importante tener presente que gestionar el talento humano es una función clave en la estrategia empresarial, y por ende en la cultura organizacional y la gestión de la diversidad e inclusión (D&I) para adoptarla en la empresa, ya que han adquirido relevancia como pilares fundamentales para la sostenibilidad y competitividad de los negocios volviéndose una fuente importante de ventaja competitiva.

La gestión de estos pilares se convierte en un impulsor del rendimiento en el ámbito laboral, de ahí que sea significativo conocer a qué se refieren. Por un lado, la cultura organizacional es definida como *“un sistema de valores compartidos (lo que es importante para la organización) y creencias (cómo funcionan las cosas) que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento (cómo se hacen las cosas aquí)”* (Yopan Fajardo et al., 2020). Asimismo, PwC define la cultura de una organización como *“una huella digital y puede ser una fuente de ventaja competitiva si los líderes entienden como los rasgos culturales apoyan o dificultan el cambio y toman medidas para activar los comportamientos correctos para apoyar los objetivos estratégicos”* (PwC Interaméricas, 2022). Por lo que, se espera que la cultura organizacional esté alineada y contribuya a la implementación de la estrategia en la empresa.

Por otra parte, la diversidad implica simultáneamente la idea de “multiplicidad” o pluralidad y “diferencia” o variabilidad (García-Duque, 2022) por lo que debe ser entendida como aquellas manifestaciones y variedades de rasgos a partir de las distinciones presentes en el

lenguaje. Es una expresión plural de las diferencias traducidas en reconocimientos como parte de una entidad colectiva que incluye. Es decir que, *“es aquello que engrandece y prolifera un ambiente agradable e innovador”* (Sánchez et al., 2021).

Tal es el caso en que una mujer puede ser migrante y pertenecer a una etnia indígena; mientras que un migrante podría ser una persona con discapacidad y hombre. Las diversas características e identidades coexistentes que se entrelazan en una persona hacen que cada individuo sea único e igual en la diferencia. (Acción Empresas, 2021)

Con relación a la inclusión es entendida como *“la capacidad de gestionar e integrar las diferencias individuales en un equipo de trabajo, promoviendo la diversidad de talentos, experiencias e identidades y posibilitando que cada persona se sienta única y a la vez, identificada con el grupo al que pertenece”* (Fundación Adecco, 2023). Y, *“requiere, más que simplemente contratar empleados de diversos orígenes. Implica un esfuerzo continuo en crear un ambiente donde todos se sientan valorados”* (Ortiz, 2023). De ahí, que la diversidad e inclusión no sean solo tendencias, sino imperativos en la estrategia, que bien gestionados, contribuyen significativa al éxito organizacional.

En este aspecto, enfatizar en la gestión estratégica resulta no solo correcto sino también ventajoso desde una perspectiva empresarial, porque realiza un análisis de variables exógenas (sociales, políticas, ambientales, etc.) y endógenas (capacidades, procesos, organización, entre otras) que se reflejan en el *“plan estratégico que define la visión, misión, valores, estrategias y objetivos de cada organización”* (Ropa Carrión y Alama Flores, 2022).

Con respecto al plan estratégico es entendido como:

Un proceso sistemático y organizado, donde la empresa crea un plan de acción para avanzar de una situación actual a un futuro deseado, determinando un conjunto de consideraciones para la toma de decisiones, e implementado por la empresa para guiar permanentemente sus actividades y estructuras. (Rodríguez y Peiró, 2012)

Y, es un documento estructurado que permite lograr la visión de la empresa, proporcionando acciones a realizar en tiempos futuros, *“pese a que aquel tiempo puede ser imprevisible”* (Aramburu, 2017); es decir que tiene una serie de tareas, técnicas y estrategias a llevar a cabo para la buena marcha de la cultura organizacional orientada a la diversidad e inclusión.

De ahí que, entender el estado actual y la manera en que se maneja la cultura organizacional y se gestiona la diversidad e inclusión en las empresas líderes en este ámbito puede ayudar a dar pasos importantes y hacer cambios para diversificar su fuerza laboral en aquellas empresas dedicadas al alquiler y venta de maquinarias. Sobre este contexto, existen empresas con índices altos de diversidad e inclusión, una de ellas, es Kellogg’s, que se caracteriza por promover la D&I y la inserta en su estrategia corporativa a lo largo de la cadena de valor, además de que,

Nos han demostrado que un entorno compuesto por integrantes únicos e inigualables favorece nuestro negocio como nada más. Un equipo diverso, balanceado en género y que posee diferentes perspectivas permite generar un negocio más fuerte. Apalancar la diversidad nos ha demostrado que maximiza los resultados, porque creo un programa como el “K-Pride & Allies” (KPA), fomenta una cultura de diversidad e inclusión entre todos sus colaboradores, aceptando las diferencias para fortalecer a los equipos de trabajo

y a la compañía, al mismo tiempo que se vuelve un mejor lugar de trabajo (Kellogg Company, 2022).

Otra empresa líder en D&I es General Motor. Entre sus prácticas se resalta el entrenamiento para proveedores, lo que hace que mejoren su ambiente de trabajo. También cuenta con

Un programa de “Internship” para mujeres que regresan a laborar después de varios años de dedicarse a la familia, las ayuda a actualizarse en las nuevas tendencias y a retomar el ritmo de trabajo para contar con mejores oportunidades de reintegrarse a la vida laboral. En Colombia, la participación de mujeres en las oportunidades de crecimiento pasó del 25% en 2020 al 45,6% en 2021 y en lo corrido de este año el porcentaje de participación va en un 33,3% superando el indicador. Esto destaca la capacidad de liderazgo de las mujeres y su potencial en el desarrollo de cualquier actividad, reconociendo el talento colombiano en cargos gerenciales y ejecutivos dentro de la compañía a nivel regional. Su cultura inclusiva está gobernada por tres pilares: nuestras palabras (lo que decimos), nuestras acciones (lo que hacemos) y nuestra cultura (quiénes somos) (General Motor, 2022).

Luego se ha identificado que la D&I y la cultura organizacional no deben ser independientes, pues según Maria Alice Rocha, Superintendente Ejecutiva de Personas, Comunicación Corporativo y Sostenibilidad de Beneficência Portuguesa, Brasil “*se puede habilitar la diversidad, pero al mismo tiempo no tener un entorno de inclusión que permita que se aproveche adecuadamente. Se puede traer personas con características muy distintas, tener toda la diversidad en números, pero sin inclusión desaparecen dentro de la cultura de la empresa*” tomado de (Bain & Company, 2022).

Una adecuada gestión de la D&I y de la cultural en la organización “*convierte las diferencias en una fuente de oportunidades, por lo que desafía a las organizaciones a contar con estrategias de inclusión que atiendan las necesidades de diferentes grupos y perfiles presentes en nuestro entorno*” (Forrester y Vigier 2017).

De esta manera, el presente trabajo se enfoca en proponer un modelo estratégico de cultura organizacional orientado a la diversidad e inclusión en SK Rental SAS, una compañía especialista en Alquiler y Venta de Maquinaria pesada, con miras a movilizar el cambio del mindset de gestión en la empresa, orientar la preparación y transformación del entorno de trabajo, apalancar y fortalecer la estrategia de marca empleadora bajo el planteamiento de alternativas que le permitan alinearse a las dinámicas actuales en la gestión del talento humano.

Para llevar a cabo este estudio, se realizará un análisis de contexto sobre diversidad e inclusión a nivel de organizaciones, país y compañía objetivo, para identificar un punto de partida general en torno a este tema. Asimismo, se llevará a cabo una caracterización de cultura organizacional existente en la compañía y un diagnóstico de conocimientos sobre D&I, posteriormente se analizarán los resultados y a partir de los hallazgos se estructurará la propuesta del modelo estratégico de cultura organizacional orientada a la diversidad e inclusión. Y finalmente se generarán las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio desarrollado.

2. Objetivo y alcance

2.1.Objetivo General

Diseñar un modelo estratégico de cultura organizacional orientada a la diversidad e inclusión para la empresa SK Rental SAS.

2.2.Objetivos Específicos

- Realizar un análisis de la caracterización de cultura y diversidad e inclusión organizacional en el contexto nacional.
- Identificar concepciones sobre la temática de diversidad e inclusión en la empresa SK Rental SAS.
- Proponer un modelo estratégico de cultura organizacional orientado a la diversidad e inclusión.

2.3.Alcance

El alcance de este estudio está determinado por el análisis del contexto país, sector y de la situación empresarial; que sea posible identificar y plantear recomendaciones que podrían implementarse para desarrollar una cultura organizacional que permita diversificar al personal, contribuir a su reconocimiento y mejorar su participación en SK Rental SAS.

3. Generalidades y situación organizacional

Esta investigación se fundamentó teóricamente realizando una revisión de literatura y de estudios que se encontraron asociados al concepto de estrategia, cultura organizacional y diversidad e inclusión y se presentan a continuación.

3.1.Estrategia organizacional

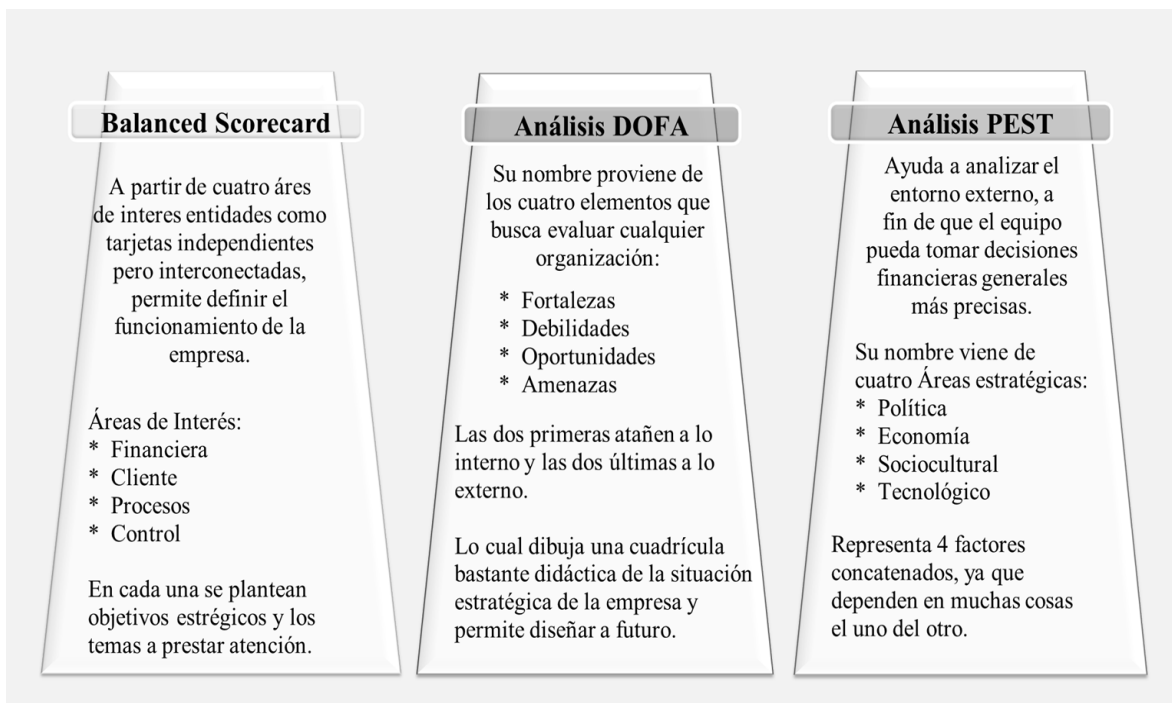
La estrategia empresarial es una guía de actuación en los negocios para que cualquier empresa dirija su expansión y defina su ámbito, fijando objetivos que no solo satisfagan las necesidades básicas y añadiendo reglas de decisión que busquen un crecimiento ordenado. Esta planificación estratégica, en caso de tener éxito, permite a las empresas no depender solo de que surja una oportunidad de negocio y también no comprometer sus recursos hasta el último momento, reduciendo así el riesgo financiero de tomar malas decisiones, de hacer malas inversiones o de perder el control sobre la asignación presupuestaria. (Wikipedia, 2024)

La implementación de un modelo estratégico es un gran reto para la empresa estudio de caso, no solo por los cambios del entorno, sino por la necesidad de implementar los procesos de transformación en la cultura organizacional. Lo que requiere de premisas en la forma de proceder, de conocimientos y de reglas que rigen el comportamiento cotidiano en los diferentes contextos de la empresa, para fomentar un enfoque inclusivo y de diversidad basado en un trabajo multidisciplinario como elemento enriquecedor de la empresa.

De ahí, que existan varias herramientas para evaluar el contexto y enfocar la estrategia para la empresa estudio de caso, en la Figura 1 se puede observar algunas de estas.

Figura 1

Herramientas para evaluar el contexto y enfocar la estrategia



Nota. En la figura se muestra la elaboración propia a partir de autores que tratan el Balanced Scorecard, herramienta también conocida como Cuadro de Mando Integral, el cual gestiona y ayuda a la toma de decisiones directivas (Kaplan & Norton, 2009). El Análisis DOFA es una técnica utilizada por las empresas para evaluar su punto de partida en el marco de su planeación estratégica (Dyson, 2004). Y, el análisis PEST, son “*aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro*” (Martinez & Milla, 2012).

Teniendo en cuenta que la empresa de maquinaria pesada, objeto del estudio de caso, debe experimentar el proceso de cambio hacia una cultura organizacional con miras a la diversidad e inclusión, se seleccionará una de estas herramientas que plantean los autores y se expondrá en el capítulo de plan diseño del modelo estratégico de cultura organizacional orientado a la D&I.

3.2. Cultura organizacional

El mundo está sobrellevando cambios vertiginosos, que se ven reflejados en las organizaciones, impactando las prácticas cotidianas y la globalización ha puesto en marcha procesos de interconexión y de inclusión. Estos factores, a escala universal, convierten a la cultura en un espacio estratégico de comprensión de las tensiones sociales e identitarias. En ese contexto, la diversidad cultural es el espacio no solo de resistencia, sino también de interacción y transformación de la globalización. (Martín, 2010)

En las empresas, la cultura es concebida como parte de su plan estratégico interno por ser básica en la orientación de la gestión organizacional y ha dejado de crearse como una variable, para entenderla como una extensión constitutiva de la organización (Yopan y Palmero, 2020), y como lo plantean estos autores,

la cultura organizacional es un sistema de valores compartidos [lo que es importante para la organización] y creencias [cómo funcionan las cosas] que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento [cómo se hacen las cosas aquí]. (Yopan y Palmero, 2020, p. 266)

De ahí que, uno de los roles más importantes de la alta dirección y gerencia es dar forma a la cultura organizacional que, con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo (Kast y Rosenzweig, 2003), y que constituya, “*un sistema de valores, nacido, desarrollado y consolidado en un entorno determinado, que se expresa y transmite a través de una red de símbolos [ritos, mitos, pautas de conducta, artefactos etc.]*” (Vesga, 2013).

Actualmente se tienen diferentes estrategias a niveles gerenciales para afrontar cambios como la reingeniería, la planeación, ajustes en la cultura organizacional, etc. Y para obtener el

tan anhelado cambio en la cultura de la organización, es requerido modificar las actuaciones de las personas, relacionarlas y guiarlas con los valores para lograr el verdadero cambio en la cultura organizacional.

Desde esta concepción, se presume que la empresa objeto de estudio, posee una cultura que puede ser transformada a través de diferentes estrategias de la alta dirección. Por ello, el cambio en la cultura organizacional orientado a la D&I se debe concebir como un proceso que se obtiene de forma planeada y unidireccional, es decir teniendo en cuenta los valores y políticas institucionales determinados por la gerencia y con la directriz de ser internalizados por los colaboradores en la empresa.

Dentro de los estilos de cultura organizacional expuestos en la Figura 2 se encuentran los siguientes autores quienes las definen así:

Figura 2

Tipos de Cultura Organizacional

Autores	Tipos/Estilos	Caracterización
Cameron y Aquinn, 2005	Burocrático	Se valora lo formal, las reglas, procedimientos, la operación estandarizada y los esquemas jurídicos. Las tareas, autoridad y responsabilidad están claramente definidas.
		Los mandos superiores se comportan como coordinadores y supervisores que vigilan el cumplimiento de las normas y reglas
		Se orienta a la seguridad en el empleo, la permanencia en el puesto de trabajo y la reducción de incertidumbres para el buen funcionamiento de la organización.
		Los valores se fundamentan en el respeto y el acatamiento de normas.
	Clan	Existe estabilidad, permanencia o continuidad de sus miembros, por lo que el control y seguimiento, desde la perspectiva de eficiencia, son elementos infaltables.
		Privilegia la tradición, lealtad, compromiso personal, fidelidad, la amplia socialización, participación, confianza mutua y el trabajo en equipo.
	Innovadora	La empresa se concibe como una familia. El gerente se convierte en un referente. El éxito se cimienta en el desarrollo de las personas, el trabajo en equipo y el compromiso en el día a día.
		Refuerza la creatividad, el dinamismo, la iniciativa individual, flexibilidad, libertad e innovación de los colaboradores.
		Impulsa el cambio, el riesgo y busca que los colaboradores se esfuercen al máximo. También la investigación de nuevos productos y servicios diferenciados que los conviertan en líderes de referencia en el entorno.
		Los valores compartidos con todos los miembros son el compromiso con la innovación y el cambio continuo.
De Mercado	Busca el logro de metas medibles y deseables como financieros, ventas, rentabilidad y penetración en el mercado.	
	Propicia competencia y orientación hacia las utilidades. La empresa se orienta a resultados. La propia cultura organizacional propicia que los perfiles de sus colaboradores sean competitivos.	
Harrison, 1972	Orientadas al Poder	Para tener el control y el poder de decisión
	A la Norma	Su objetivo es la seguridad y la estabilidad. Cumplir la norma estrictamente asegurando responsabilidades, orden estricto en los procedimientos.
	A los Resultados	Se identifican con los objetivos de eficacia y optimización de recursos, la estructura de la empresa
	A las Personas	Su objetivo es el desarrollo y la satisfacción de los colaboradores.

Notas: Adaptado a partir de diferentes autores (Cameron & Aquinn, 2005, citado en Salazar, 2008) y (Harrison, 1972, citado en Ollarves, 2006).

No obstante, estas investigadoras consideran que, para que haya un cambio en la cultura organizacional se deben realizar cambios de valores a través del ejemplo de directivos y

gerentes, y solo cuando se observen los beneficios llegarán a ser creíbles, no deben ser una ideología que se cultiva con el propósito de controlar y legitimar la actividad gerencial.

De esta manera, el estilo de cultura organizacional que se elija para la empresa estudio de caso, será la que preste una mejor y especial atención a algunos de los elementos como el liderazgo y los valores compartidos orientados a la D&I para el éxito empresarial.

3.3.Diversidad e inclusión en las organizaciones

La diversidad está relacionada con una serie de diferencias entre individuos, entre las cuales se contemplan variables como habilidades, experiencia y opiniones de cada persona más allá del género, etnia, raza y orientación sexual. Mientras que la inclusión se asocia a la creación de un entorno donde estas diferencias se acepten y valoren, de manera que se reconozca la autenticidad de cada individuo. Teniendo en cuenta las distinciones en estos conceptos, la OIT (2022), indica que a lo largo del tiempo se han desarrollado muchos modelos de buenas prácticas en materia de D&I, identificando acciones y enfoques necesarios alcanzar beneficios a nivel de colaboradores y compañías en general.

En esa línea, se señala que existen tres niveles de madurez en D&I determinados por el enfoque que adoptan las organizaciones ver Figura 3:

Figura 3

Niveles de madurez en diversidad e inclusión

<p>Nivel 1 Cumplimiento</p>	<p>Los esfuerzos de D&I se centran en el cumplimiento de la legislación o las políticas nacionales; pueden existir políticas básicas de D&I a nivel de la empresa.</p>
<p>Nivel 2 Transaccional</p>	<p>Existe una serie de acciones de D&I que tienen un impacto limitado para lograr un cambio sistémico.</p>
<p>Nivel 3 Transformador</p>	<p>La D&I forma parte de la cultura y la estrategia de la empresa y está integrada en todos los aspectos del ciclo de vida de los empleados y de la actividad de la organización. La dirección de nivel superior es diversa y todos son responsables de las acciones de D&I.</p>

Nota. Tomado de “Transformar las empresas mediante la diversidad y la inclusión”, por Oficina Internacional del Trabajo - OIT (2022, p. 32)

De esta manera, algunos autores como Loreto & Aldo (2008) señalan que:

El interés de las organizaciones por la diversidad tiene su origen en dos fuentes:

Por un lado, del compromiso moral que supone ofrecer a los empleados, independientemente de su origen, la necesaria igualdad de oportunidades y evitar la discriminación en el puesto de trabajo y, de la incidencia que tal diversidad pueda tener en la actividad empresarial. Las variables asociadas a la diversidad pueden afectar a las actitudes, al comportamiento en el lugar de trabajo y a la habilidad para trabajar con otros empleados, lo cual puede afectar en los resultados empresariales (p. 55).

Por su parte, Bain & Company (2022) señala que: *“mejorar la inclusión en las empresas, aunque es un desafío, es factible. Es un esfuerzo colectivo, que tiene en cuenta aspectos estructurales de las empresas, pero principalmente la forma de interacción entre los empleados”*

Para construir una cultura inclusiva es necesario que los empleados y líderes cambien

comportamientos, adopten nuevas mentalidades, procesos y estructuras operativas de una manera más inclusiva.

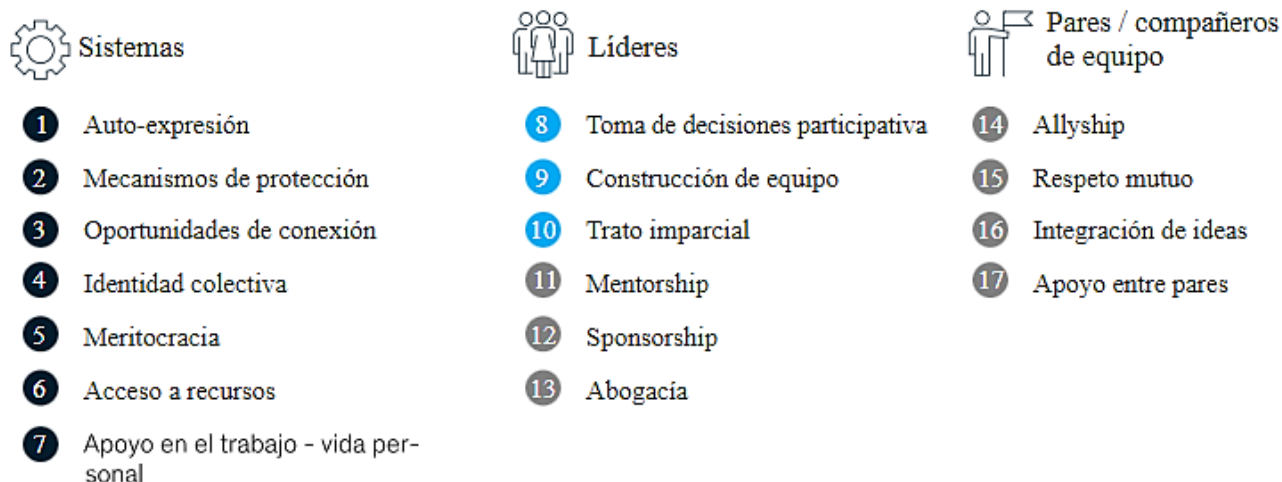
3.3.1. Modelo de trabajo inclusivo

Existe un conjunto de 17 prácticas distintivas expuestas en la Figura 4 que podrían reflejar un lugar de trabajo inclusivo. Los autores exponen que:

Cada práctica en este modelo es importante individualmente y, en conjunto, impactan ambos aspectos de la inclusión en el lugar de trabajo: las percepciones de los empleados sobre la inclusión en la organización (el enfoque de este artículo), y sus experiencias personales. Cada práctica se enmarca en una de las tres relaciones que dan forma a la inclusión en el lugar de trabajo: sistemas organizativos, líderes, y pares / compañeros de equipo. (McKinsey & Company, 2021)

Figura 4

Modelos de Prácticas de Evaluación de Inclusión



Nota. Tomado de “Los lugares de trabajo inclusivos se centran en las prácticas de gestión que importan, no en retórica vacía”, por McKinsey & Company (2021).

3.3.2. *Gestión de la diversidad*

Por su parte Sánchez et al. (2021) mencionan que,

Los elementos principales que componen un modelo para la gestión de la diversidad son: compromiso corporativo, perfiles diversos de recursos humanos, análisis de barreras, conciencia de la diversidad, programas de inclusión, formación y desarrollo de habilidades, comunicación y retroalimentación, así como medición y evaluación (p. 99).

Además, señalan que el éxito de un modelo de gestión de la diversidad en una organización puede estar determinado por la promoción de un cambio cultural, implementación de políticas de no discriminación e incremento de oportunidades, así como de la construcción de una marca que comunique interna y externamente el compromiso de la empresa con la diversidad.

Ahora bien, al revisar el impacto de dicha gestión, en términos de no discriminación e inclusión, bajo una perspectiva de la diversidad sexual, Forbes Álvarez (2016) señala que, más allá de generar una cultura de cumplimiento de los derechos humanos fundamentales, se obtienen algunas ventajas competitivas como:

- Mayor reconocimiento o mejor reputación de la organización, facilitando atraer, retener y desarrollar talentos, así como aprovechar las competencias de las personas.
- Minimización de riesgos legales y financieros por incumplimiento de requisitos.
- Promover y estimular la innovación en el diseño de productos, publicidad y otros elementos, otorgando igualdad de atención a las necesidades de hombres y mujeres.
- Satisfacción en las personas que trabajan en la organización, respecto a su desarrollo profesional y personal, asegurando el reconocimiento de su propia identidad.
- Nuevas oportunidades para las organizaciones y mercados.

3.4. Contexto Colombiano

Colombia es un país con variedad cultural, natural e infraestructura. Según cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), la población colombiana cuenta con un 51% de población femenina. Así mismo, de los aproximadamente 52 millones de habitantes, un 12% pertenecen a una población indígena, afrocolombiana, raizal y palenqueros. Existen más de 3 millones de personas que se reconocen como LGBTIQ+, lo cual equivale casi a un 6.8% y, por último, un 7.1% de población tiene algún tipo de discapacidad. (CEA Colombia, 2021)

Al ser un país de tradiciones y costumbres, representa una oportunidad para enriquecer culturalmente las dinámicas laborales y potenciar el desarrollo del talento, por eso en los últimos años ha aumentado el interés y conciencia sobre la necesidad de abrazar la diversidad e inclusión. Actualmente, Colombia cuenta con empresas incluyentes (Tabla 1), de acuerdo con el informe anual de la Cámara de Comerciantes LGBT en su última versión (año 2022), estas son las 10 más incluyentes:

Tabla 1

Las empresas más incluyentes en 2022

Posición	Empresa
1	IBM
2	Google Colombia
3	Ecopetrol
4	Movistar
5	Scotiabank Colpatria
6	Teleperformance
7	Cenit
8	Johnson & Johnson
9	Banco de Bogotá
10	Sodexo

Nota. De “IBM y Ecopetrol, en el top 10 de las empresas más incluyentes y diversas” por (Gutiérrez, 2023) en diario la Republica.

Según el último ranking PAR de Aequales en Colombia, el 73% de las empresas cuentan con política de equidad de género y/o diversidad; el 76% tienen definido un Comité de equidad de género y/o diversidad; el 59% disponen de un plan de acción; pero solo el 33% de las empresas cumplen con una estrategia integral con políticas, planes, recursos asignados, KPIs y metas (Aequales, 2022).

Algunas de las disposiciones y normativas relacionadas en la Tabla 2 han sido emitidas en Colombia en materia de diversidad e inclusión:

Tabla 2

Marco normativo de referencia

Ley 51 de 1981. Sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas el 18 de diciembre de 1979 y firmada en Copenhague el 17 de julio de 1980.

Ley 35 de 1986. Por medio de la cual se aprueba la “Convención sobre los derechos Políticos de la Mujer”

Artículo 13 de la Constitución Política de Colombia: *“Todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, recibirán la misma protección y trato de las autoridades y gozarán de los mismos derechos, libertades y oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica”.*

Artículo 43 de la Constitución Política de Colombia: *“la mujer y el hombre tienen iguales derechos y oportunidades. La mujer no podrá ser sometida a ninguna clase de discriminación; y que el Estado apoyará de manera especial a la mujer cabeza de familia”.*

Artículo 43 de la Constitución Política de Colombia numeral 7: *“Las autoridades garantizaran la adecuada y efectiva participación de la mujer en los niveles decisorios de la Administración Pública”.*

Ley 823 de 2003. Que tiene por objeto establecer el marco institucional y orientar las políticas y acciones por parte del Gobierno para garantizar la equidad y la igualdad de oportunidades de las mujeres en los ámbitos público y privado.

Ley 1257 de 2008. Por la cual se dictan normas de sensibilización, prevención y sanción de formas de violencia y discriminación contra las mujeres.

Ley 1482 de 2011. Que tiene por objeto garantizar la protección de los derechos de una persona, grupo de personas, comunidad o pueblo, que son vulnerados a través de actos de racismo o discriminación.

CONPES 161 de 2013. Política Pública Nacional de equidad de Género para la mujer.

Decreto 1421 de 2017. Explica de manera concreta el esquema de atención educativa para personas con discapacidad y para personas con capacidades o talentos excepcionales.

Ley 1955 de 2019 artículo 222. Pacto de Equidad para las mujeres del Gobierno Nacional.

Ley 2216 de 2022. Por medio de la cual se promueve la educación inclusiva y el desarrollo integral de niñas, niños, adolescentes y jóvenes con trastornos específicos de aprendizaje.

Nota. Elaborado a partir de marco normativo listado en Política de equidad de género y diversidad de la Superintendencia de Industria y Comercio del 2021.

3.5. SK Rental SAS

SK Rental SAS es una empresa filial del Grupo Sigdo Koppers, con presencia en 17 países, y con más de 20.000 colaboradores a nivel global. En Colombia fue fundada en el año 2013, actualmente tiene 119 colaboradores, de los cuales 5 corresponden a gerentes general, de operaciones, comercial, de servicio técnico, y administrativo-financiero, 12 son líderes tácticos – operativos, y 102 hacen parte del apoyo operacional.

En Colombia su sede principal se ubica en el municipio de Chía (Cundinamarca), y en esta se encuentra toda la unidad directiva; además cuenta con sucursales en Medellín, Barranquilla y Cali. Su actividad económica es la venta y alquiler de maquinaria amarilla, con diferentes unidades de negocio como los son: alquiler, venta, Be-Rental, Re-Rent y Renting; adicional del servicio técnico que prestan a sus clientes.

Su visión es “Ser reconocida como la mejor empresa de Arriendo de equipos y maquinaria en Colombia”, y su misión es “Lo que nos mueve, propósito o razón de ser de

nuestra empresa. Dar lo mejor de nosotros para entregar soluciones a nuestros clientes innovando y desarrollando una compañía de arriendo sostenible”. Sus valores se presentan en la Figura 5:

Figura 5

Valores SK Rental SAS



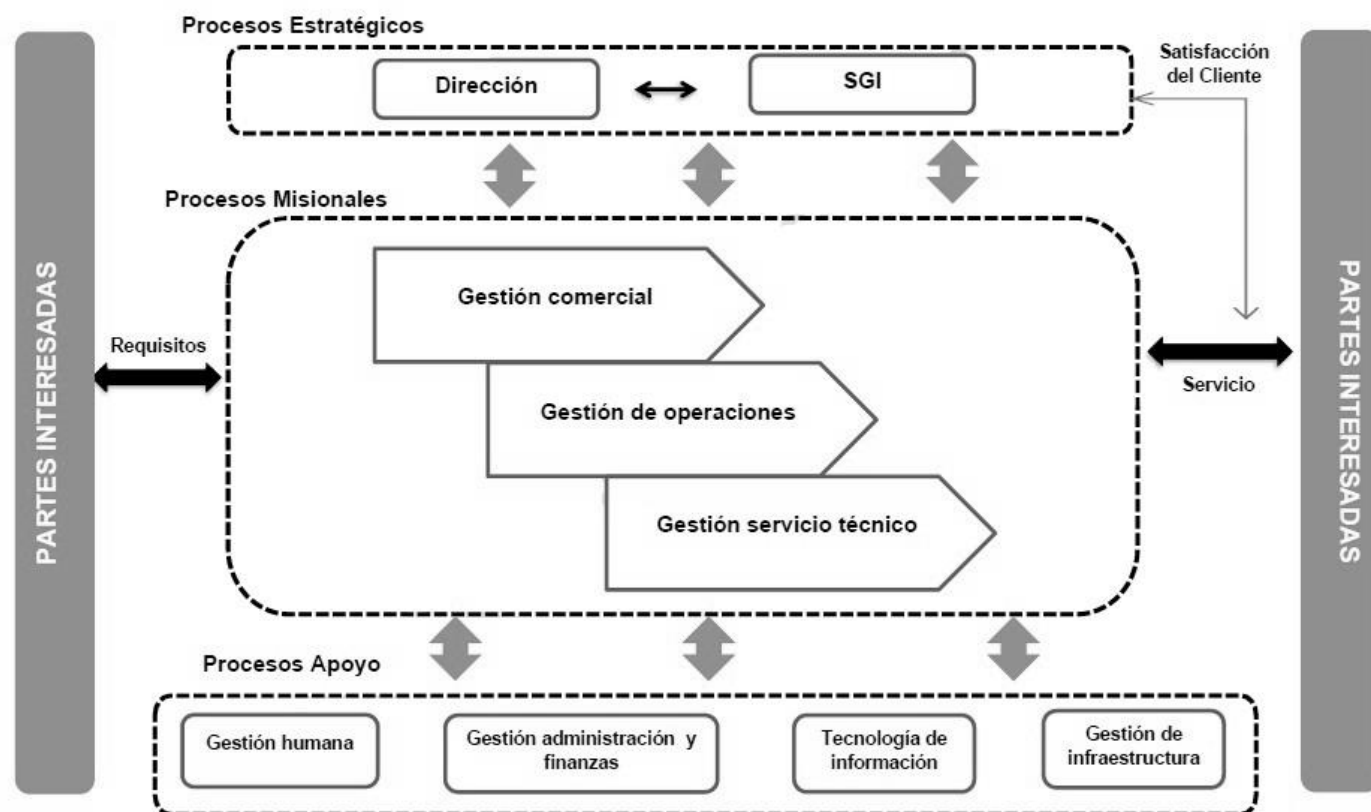
Nota. adaptado de página web SK (SKC, s.f.)

En el año 2021, la compañía decide incrementar el número de mujeres en el área de servicio técnico, de tal manera que su plantilla de personal incluyera mujeres especializadas en maquinaria amarilla, ya que no hay oferta de mano de obra femenina en este tipo de industria. En ese sentido, puso en marcha una estrategia para desarrollar y potencializar a las aprendices del SENA, por lo cual en este año contrata la primera mujer mecánica y actualmente tiene en su fuerza laboral un total de 6 mujeres mecánicas, siendo un punto de partida para disminuir la brecha de género. Ya que, el pilar fundamental de su estrategia es la educación y la formación del talento humano, considerando la diversidad cultural dada por su presencia en varias regiones de Colombia.

3.5.1. Procesos de la compañía

Figura 6

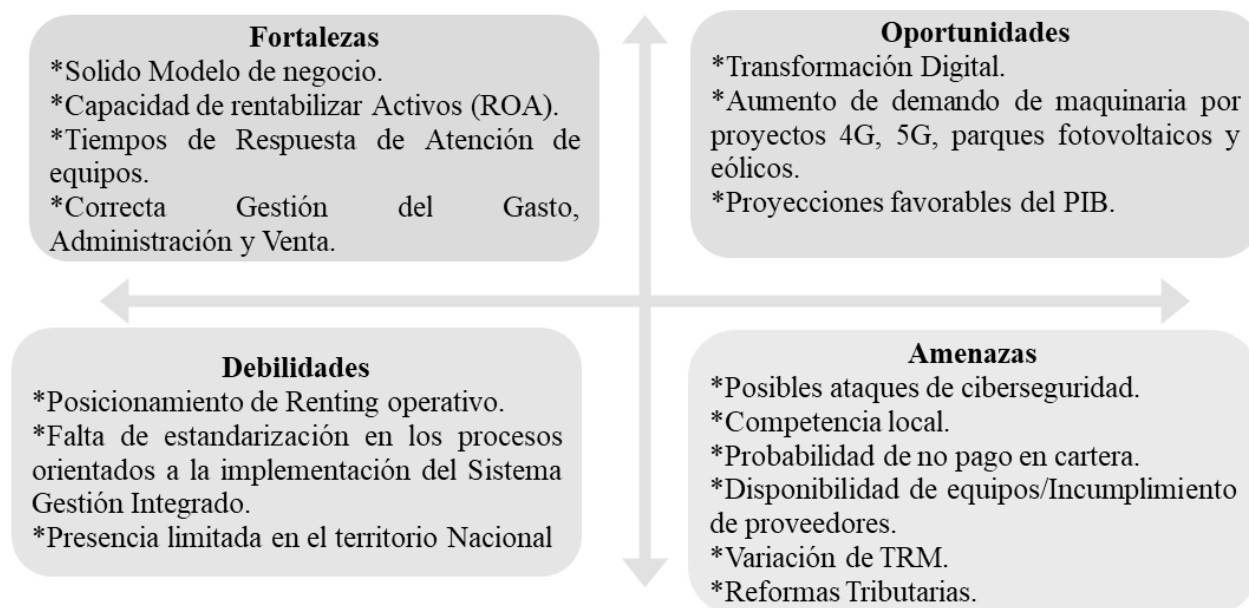
Mapa de procesos SK Rental SAS



Nota. Tomado del sistema de gestión integrado de SK Rental SAS.

3.5.2. Evaluación de factores externos e internos

Para evaluar los factores externos e internos que pueden impactar en la compañía, se llevó a cabo un análisis bajo el modelo DOFA [Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas], ya que esta herramienta presenta variables que influyen en la cultura organizacional como se observa en la Figura 7.

Figura 7*Matriz FODA*

Nota. Tomado del sistema de gestión integrado de SK Rental SAS.

4. Desarrollo metodológico

4.1.Método de estudio

El diseño de esta investigación es el estudio de caso, porque se está estudiando en profundidad o en detalle una unidad de análisis específico, “comprendido como un sistema integrado que interactúa en un contexto específico con características propias” (Bernal, 2010). Se hizo uso de los procedimientos metodológicos con enfoque cualitativo, “para estudiar la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de o interpretar fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas” (Rodríguez et al., 2010). Por lo que, parte de un análisis de la situación organizacional aplicando herramientas de recolección de información como encuestas, entrevistas, base de datos de la compañía (Soto Ramírez y Escribano Hervis, 2019).

Asimismo, tiene un alcance descriptivo, porque detalla los fenómenos o atributos presentes en la unidad de análisis, es decir en la empresa objeto de estudio, SK Rental SAS, que sirven de base para el planteamiento de recomendaciones y alternativas de implementación que le permitan a la empresa avanzar en su ruta al desarrollo de una Cultura organizacional diversa e inclusiva. Los participantes del estudio fueron Gerente general, quien fue el informante clave, y cinco directivos, Gerentes de área y líderes táctico-operativos, y colaboradores, quienes respondieron a la entrevista y encuesta. Los criterios de selección fueron (rol, género, edad). En la Tabla 3

Rol y rango de edades de participantes en entrevistas y encuestas Tabla 3, se observan los datos de los participantes, rol en la empresa y rango al que pertenecían al aplicar la entrevista:

Tabla 3*Rol y rango de edades de participantes en entrevistas y encuestas*

Rol	Descripción	Rango de edad (años)
Analista	Contable, abastecimiento, gestión humana, terreno y taller	29 – 35
Asistente	Administrativo, crédito y cartera, abastecimiento, infraestructura y operaciones.	28 – 35
Auxiliar	Comercial, contable y mecánico.	23 - 29
Técnico	Terreno y taller	25 - 33
Coordinador	Abastecimiento, gestión y finanzas, marketing, terreno, flota, logística, comercial, contable, crédito y cartera.	28 - 36
Supervisor	Taller, terreno, abastecimiento, gestión financiera, renting, comercial y gestión humana.	37 - 45
Gerentes	General, comercial, administración y finanzas, operaciones, servicio técnico.	40 - 44

Nota. Elaboración propia

En SK Rental se evidencian 7 categorías de roles que permiten contar con una visión general de la población y mayor contexto sobre el tipo de actividad, y por consiguiente entender la representatividad de los resultados.

4.2. Fases para el desarrollo metodológico

En la Figura 8 se expone el conjunto de elementos que componen las fases identificadas para el desarrollo del estudio, lo cual es clave para comprender cómo se aborda el fenómeno o situación a analizar.

Figura 8

Fases para el desarrollo metodológico



Nota. Elaboración propia

4.3.Herramientas utilizadas para recolección de información

4.3.1. Entrevista

Como técnica para recolección de datos se utilizó “la entrevista estructurada, ya que es una práctica encaminada a establecer un contacto directo con los individuos como fuente de información” (Bernal, 2010), y para este autor, si bien la entrevista se soporta en cuestionarios flexible, su propósito es obtener información más espontánea y abierta (p. 194).

La entrevista se compone de 6 preguntas que intentan dar respuesta a los objetivos de la investigación y que estuvieron orientadas hacia dos perfiles ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** y **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

4.3.2. Encuesta

El instrumento empleado es una encuesta registrada en la aplicación forms dirigida a 30 colaboradores no directivos de SK Rental SAS (ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**), y se fundamenta en las preguntas sugeridas por Randstad en su estudio sobre diversidad e inclusión laboral desarrollado en 2022 (Randstad Chile, 2022) y Cezanne RH en su blog (Cezanne, 2022).

4.4. Técnica de análisis de resultados

Para evaluar la información recopilada a través de encuestas y entrevistas, se empleó como técnica el análisis de contenido, ya que según Abela, (2002) permite realizar una lectura “*sistemática, objetiva, replicable, y válida*”, agrupando las respuestas bajo elementos en común o relevantes que se identifiquen a nivel de entrevistas y a nivel de encuestas se empleará estadística descriptiva e inferencias sobre la población participante.

5. Análisis de Resultados

De acuerdo al análisis realizado bajo el enfoque y dimensión propuesto por Dyson (2004) para evaluar el contexto y determinar la posición estratégica de la empresa identificando factores internos y externos que podrían impactar en la gestión de la cultura organizacional, así como lo planteado por Cameron & Aquinn (2005); permite indicar que SK Rental SAS es una compañía cuya cultura organizacional es de tipo burocrático, ya que producto del análisis DOFA se logró evidenciar que aunque la compañía presente unos valores claramente definidos y atención sobre las personas, al evaluar su estrategia solo consideran aspectos como eficiencia, transformación digital, procesos estandarizados, ciberseguridad y entre otros, dejando por fuera elementos relacionados directamente con la gestión del talento humano y por consiguiente de la Diversidad e Inclusión. En ese sentido, en primera instancia se evidencia que es necesario trazar una ruta que permita dar prioridad a la D&I en la cultura organizacional desde el liderazgo que a su vez pueda permear a toda la organización. En contraste y complemento a lo inicialmente encontrado, a continuación, se exponen los elementos a destacar de las entrevistas y encuestas aplicadas en términos de cultura, liderazgo, conocimientos y prácticas en D&I.

5.1. Cultura organizacional y liderazgo D&I

El 100% de los entrevistados considera que la cultura organizacional de SK Rental S.A.S se basa en las personas; sin embargo, a pesar de ser las personas uno de sus pilares fundamentales, en el desarrollo de las actividades no cuenta con una política estructurada y definida, que denote principios orientados a la diversidad e inclusión. La empresa tiene claro el

factor diferencial de la inclusión de género en su fuerza laboral, pero no hay un modelo para todos los cargos.

A nivel de estrategia, la empresa ha realizado algunas actividades relacionadas con la equidad de género buscando el involucramiento de mujeres en el área técnica, que generalmente está ocupada por hombres; sin embargo, no tiene definida una estrategia con objetivos y recursos destinados a D&I.

De otra parte, los entrevistados indicaron que la ausencia de una política sobre D&I puede atribuirse a que la empresa aún no reconoce los beneficios que podría entregar para el clima laboral y desempeño organizacional. Sumado a esto, podría inferirse que existe una resistencia al cambio, pues no se evidencian esfuerzos concertados hacia la promoción y ampliación de perspectivas sobre D&I.

Ahora bien, en lo referente a la contratación bajo D&I; los líderes manifiestan que es necesario abordar procesos de selección que habiliten igualdad de oportunidades siempre y cuando se tengan en cuenta las habilidades, aptitudes, y conocimiento técnico como requerimientos clave para desempeñar el cargo sin importar cualquier condición que pueda ser excluyente, simplemente escoger al mejor candidato para cumplir su rol y las labores en la empresa.

5.2. Conocimiento y prácticas sobre D&I

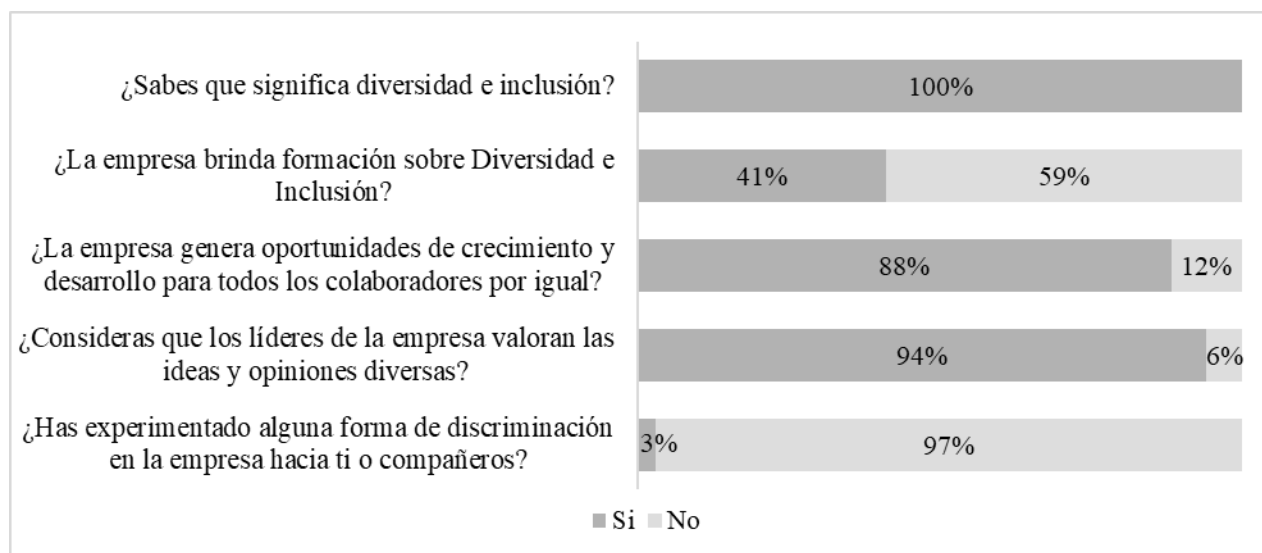
Producto de las encuestas realizadas a los colaboradores de SK Rental SAS fue posible tener la sensibilidad de lo que conocen como diversidad e inclusión. De esta manera, tras analizar sus respuestas se obtuvieron varias primeras impresiones, tales como; los colaboradores tienen conocimiento de los conceptos básicos de diversidad e inclusión, se percibe una brecha en

la implementación de estas prácticas día a día, hay un manifiesto de querer participar activamente, ya que comprenden que esto puede apoyar al desarrollo de un ambiente laboral inclusivo; pero tanto desde el área recursos humanos como algunas otras áreas manifiestan que no se tiene un presupuesto actual aprobado para invertir en estos cambios culturales, lo que se convierte en un obstáculo mayor para la transformación y dejando sin las herramientas adecuadas a los colaboradores para adaptarse de manera más fácil y segura en este proceso.

Lo anterior se complementa con el detalle de respuestas mostrado en la Figura 9, en la que se observa que el 100% del personal encuestado conoce el significado de diversidad e inclusión; sin embargo, el 59% no evidencia actividades de formación por parte de la empresa referentes a D&I, y el 12% considera que aún se tienen obstáculos en términos de oportunidades para el crecimiento y desarrollo de todos por igual.

Figura 9

Resultados de la encuesta



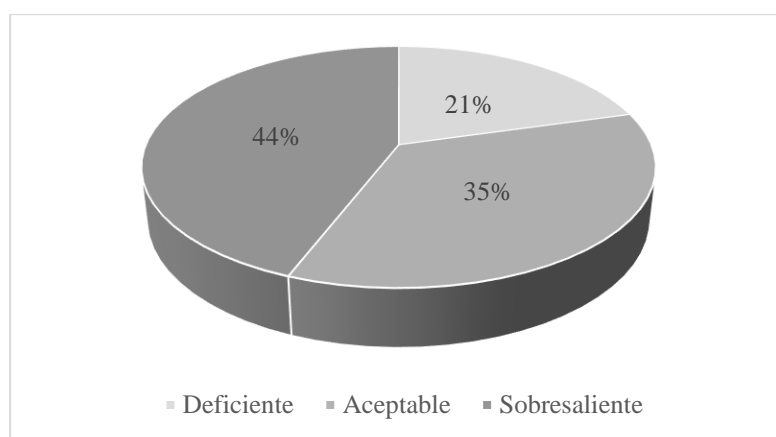
Nota. Elaboración propia

De otra parte, el 94% manifiesta que las ideas y opiniones diversas son valoradas y respetadas por sus líderes, lo cual es soportado con un trato justo y de cero discriminaciones.

Ahora bien, al evaluar la percepción que tienen los colaboradores en cuanto a la comunicación interna de la empresa sobre D&I, en la Figura 10 se presentan los niveles calificados:

Figura 10

Comunicación interna D&I



Nota. Elaboración propia

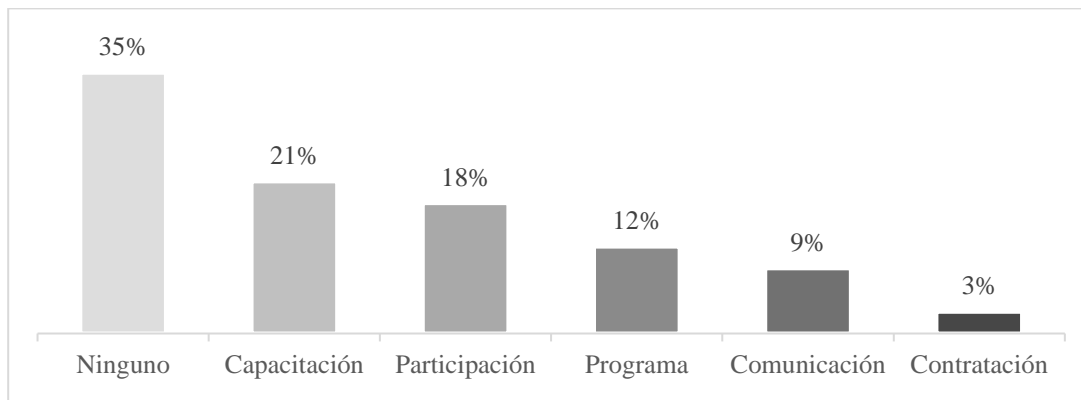
Esta calificación denota que actualmente Sk Rental tiene una línea de comunicación abierta y transparente a todo nivel, utiliza diferentes canales para poder comunicar de manera oportuna todos los cambios que se generan al interior de la organización ya sea a nivel local o matricial. Asimismo, ha adaptado programas de reconocimiento en el cual se incluyen a todos los colaboradores.

En línea con lo expuesto arriba, muchos de los colaboradores no ven la necesidad de abordar nuevos aspectos para trabajar por parte la empresa, otros por el contrario de acuerdo con la Figura 11, consideran que se deben focalizar esfuerzos en aristas tales como: la elaboración de un programa de D&I, generar una comunicación abierta y asertiva de este programa, y la

capacitación es considerada como un aspecto fundamental para poder adaptarse positivamente con la diversidad y así mismo romper con los paradigmas mentales que se tienen.

Figura 11

Aspectos por trabajar en la empresa



Nota. Elaboración propia

Finalmente, los resultados muestran la existencia de un pensamiento consciente positivo sobre la inclusión, ahora se tiene un reto desafiante en cuanto a que las oportunidades que se presentan dentro de la compañía sean equitativas. Es vital que las políticas y procedimientos se mantengan actualizados para garantizar que manifiesten los valores de D&I.

6. Propuesta del modelo estratégico de cultura organizacional orientado a la D&I

Dentro de la cultura SK Rental SAS actualmente están siendo conscientes que requieren hacer una adaptación a los cambios en todo sentido, ahora bien, es importante enfocar la mirada a todo lo relacionado con diversidad e inclusión, en términos de que no es solo un tema de moda, sino que es un aporte importante al clima laboral y a su vez a la sociedad. Sin embargo, no cuentan actualmente con las herramientas que permitan este despegar.

Es valioso que SK reconoce estas diferencias, pero debe trabajar en las deficiencias que actualmente posee y genere o promueva la creación, implementación y adopción de una política que ligado a programas fomenten activamente la diversidad e inclusión generando un ambiente y equipo de trabajo equitativo.

Por lo anterior, la propuesta del modelo a desarrollar por SK estaría fundamentada en 3 pilares: reconocimiento, respeto y armonía (ver Figura 12).

Figura 12

Modelo RRA



Nota. Elaboración propia

- Reconoce:
 - a. Política: *definir comportamientos y principios de D&I a ser incluidos en la política del SIG.*
 - b. Comunicación: *elaborar una estrategia de divulgación de la política, campañas y acciones que se adelantan sobre D&I*
 - c. Interacción y conexión: *generar espacios de contribución que promuevan la implementación y adaptación de D&I; incluidos clientes y proveedores.*

- Respetar:
 - a. Formación: *elaborar un plan de capacitaciones en la implementación de una cultura orientada a D&I.*
 - b. Selección del talento: *Determinar que los procesos de selección sean por competencias, habilidades y posibilidades de desarrollo, sin importar el género.*
 - c. Mecanismos de participación: *Estructurar mecanismos de colaboración a todo nivel, generando espacios de nuevas ideas y vivencias.*

- Armoniza
 - a. Procesos: *actualización de los procesos bajo el marco de D&I.*
 - b. Perfiles: *realizar actualización de los perfiles de cargo para que sean inclusivos.*
 - c. Indicadores: *determinar indicadores que monitoreen el clima laboral durante el proceso de adaptación y post continuidad.*

7. Conclusiones y recomendaciones

El reconocimiento y gestión de la diversidad e inclusión representa oportunidades a nivel de atracción y retención del talento, clima laboral, innovación y reputación de la marca, ya que se convierte en un pilar para potencializar a las personas y favorece la humanización en un momento tan digital e interconectado; en donde comprender de manera más asertiva los requerimientos de los grupos de interés se hace imperativo para adaptarse de una forma más efectiva.

Por eso, aquellas organizaciones que apuestan por un modelo de cultura organizativa orientada a D&I desde la estrategia, pueden lograr beneficios integrales y destacarse por una promoción del respeto, aceptación y valoración de las diferencias individuales.

Bajo estas premisas, SK Rental a todo nivel de la compañía no solo en Colombia sino desde Casa Matriz, los directores y gerentes deben tener en su ADN el compromiso con la D&I, y así liderar una verdadera transformación cultural a través de:

- El entendimiento y conceptualización de D&I para la organización
- La implementación de jornadas de formación y desarrollo para todos los colaboradores.
- Una comunicación abierta en la que se habilite el intercambio de ideas.
- Definición de objetivos sobre D&I para seguimiento en KPIs de la organización.

En conclusión, el generar valor a los accionistas no es solo maximizar utilidades, u obtener un EBITDA elevado, el adoptar de manera positiva un modelo de diversidad e inclusión contribuirá a la maximización del valor como tal de la compañía, así mismo podrá dar un aporte

a la sociedad. Siendo de esta manera una compañía robusta, retenedora de talentos, innovadora, y responsable socialmente.

Referencias bibliográficas

- Abela, J. (2002). Las técnicas de Análisis de Contenido: Una revisión actualizada.
- Acción Empresas. (2021). Manual de gestión de la diversidad e inclusión (D&I) en las empresas.
- Aequales. (2022). Infografía Ranking PAR 2022 Colombia.
- Altieri Megale, A. (2001). ¿Qué es la cultura? La Lámpara de Diógenes, 2(4), 2.
- Aramburu, J. (2017). Planeamiento estratégico y productividad en los trabajadores administrativos de la Clínica Municipal de Santa Anita. Lima.
- Bain & Company. (2022). Tejer una cultura inclusiva en Sudamérica: retos y perspectivas. Autor.
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias. Prentice Hall.
- CEA Colombia. (20 de Enero de 2021). <https://www.ceacolombia.com>. Obtenido de <https://www.ceacolombia.com/post/colombia-un-pa%C3%ADs-que-respira-diversidad-e-inclusi%C3%B3n>
- Cezanne. (30 de Junio de 2022). cezanehr.com. Obtenido de <https://cezanehr.com/es/hr-blog/2022/06/diversidad-e-inclusion-5-preguntas-para-las-encuestas-de-clima/>
- Dyson, R. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European journal of operational research*, 631-640.
- Ferrell, O., Hirt, G., Ramos, L., Adriaenséns, M., & Flores, M. Á. (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. Mc Graw-Hill Interamericana.

Forbes Álvarez, R. (2016). Personas LGBTI, inclusión y competitividad empresarial. *Éxito Empresarial*.

Fundación Adecco. (2023). fundacionadecco.org. Obtenido de <https://fundacionadecco.org/azimut/diferencias-diversidad-inclusion/>

García-Duque, C. (2022). La noción de “diversidad” y el estatus epistemológico de los saberes múltiples. *Discusiones Filosóficas*, 23(41), 81-99.

General Motor. (2022). Reporte Annual de Diversidad, Equidad e Inclusión.

Gutiérrez, A. (28 de Junio de 2023). larepublica. Obtenido de www.larepublica.co

Harrison, R. (1972). Understanding your organization's character. *Harvard Business Review*.

Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: it's time for a product recall. *Long Range Planning*, 46-52.

Kaplan, R., & Norton, D. (2009). El cuadro de mando integral.

Kast, F., & Rosenzweig, J. (2003). *Administración de las Organizaciones*. McGraw Hill.

Kellogg Company. (2022). Reporte Anual de Diversidad e Inclusión.

Loreto, M., & Aldo, D. (2008). Gestión estratégica de la diversidad cultural en las organizaciones. *Ciencias Sociales Online*.

Martín, J. (2010). De los medios a las mediaciones. *Comunicación, cultura y hegemonía*.

Martinez, D., & Milla, A. (2012). La elaboración del plan estratégico y se implementación a través del cuadro de mando integral. Ediciones Díaz de Santos.

McKinsey & Company. (01 de Junio de 2021). Los lugares de trabajo inclusivos se centran en las prácticas de gestión que importan, no en retórica vacía. Obtenido de <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our->

insights/the-organization-blog/inclusive-workplaces-focus-on-management-practices-that-matter-not-fluff/es-ES

Oficina Internacional del Trabajo [OIT]. (2022). Transformar las empresas mediante la diversidad y la inclusión. Ginebra.

Ollarves Levison, Y. (2006). Cultura organizacional y propiedades motivantes del puesto de trabajo en una institución de educación superior. Investigación y Postgrado.

Ortiz, F. (2023). Diversidad e inclusión en la gestión de recursos humanos: impulsores y beneficios. Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria).ISSN: 2588-090X. Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 449-460.

PwC Interaméricas. (2022). Encuesta sobre la cultura organizacional 2022: Es hora de tomar acción.

Ramírez Belmonte, C. (2008). Concepto de género: reflexiones. Ensayos: Revista de la Escuela Universitaria de Formación del Profesorado de Albacete., 23.

Randstad Chile. (Noviembre de 2022). Estudio Diversidad e Inclusión Laboral. Obtenido de Randstad: <https://www.randstad.cl/mercado-laboral/liderazgo/estudio-diversidad-e-inclusion-laboral-2022/>

Rincón Rodríguez, O. O., & Aldana Bautista, L. (2021). Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: una revisión bibliográfica. SIGNOS-Investigación en Sistemas de Gestión, 13(2), 15.

Rodríguez, F., & Peiró, M. (2012). Strategic Planning in Healthcare Organizations.

Revista Española de Cardiología, 749-754.

- Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (2010). Metodología de la investigación cualitativa. 2da. Ed. Granada: Ediciones Aljibe.
- Ropa Carrión, B., & Alama Flores, M. (2022). Gestión organizacional: un análisis teórico para la acción. *Revista Científica de la UCSA*, 100-101.
- Salazar, A. M. (2008). Estudio de la cultura organizacional según Cameron y Quinn: caso de una empresa del sector asegurador venezolano. Universidad Católica Andrés Bello.
- Sánchez Leyva, J., Sánchez Zefer, D., & Zapata Lara, H. D. (2021). La gestión de la diversidad en las organizaciones como factor de innovación: una aproximación teórica. *Revista Colombiana de Contabilidad*, 100.
- SKC. (03 de 04 de 2024). Obtenido de <https://www.skc.cl/quienes-somos>
- Soto Ramírez, E. R., & Escribano Hervis, E. (2019). El método estudio de caso y su significado en la investigación educativa. En D. M. Arzola Franco, *Procesos formativos en la investigación educativa: Diálogos, reflexiones, convergencias y divergencias*. (págs. 203-221). Chihuahua: Red de Investigadores Educativos Chihuahua AC.
- Thompson, I. (Agosto de 2007). Promonegocios. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/empresa/definicion-organizacion.html>
- Vesga, J. (2013). Cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad: una relación clave en la gestión de las instituciones de educación superior. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 89-100.
- Wikipedia. (27 de Febrero de 2024). Obtenido de Wikipedia: https://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia_empresarial
- Yopan Fajardo, J., Palmero Gómez, N., & Santos Mejía, J. (2020). *Cultura Organizacional. Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*.

Yopan, J. L., & Palmero, N. (2020). Cultura Organizacional. Controversias y Concurrencias Latinoamericanas, 263-281.