

Ruta de Empleabilidad inclusiva

Aprendizajes y
Cambio más significativo

Proceso desarrollado por



Para la alianza entre



Fundación corona



Alianza:

- **Fundación Corona**

Daniela Rivera

Coord. Territorial

Alberto Munévar

Coord. Formación y empleo inclusivo

- **Comfandi**

Everardo Marín Buitrago

Gerente senior aprendizaje para la vida productiva

Alejandro Aguirre

Jefe empleabilidad

Martha Osorio

Coordinadora Proyectos Fomento

- **Compromiso Valle**

María Virginia Vergara

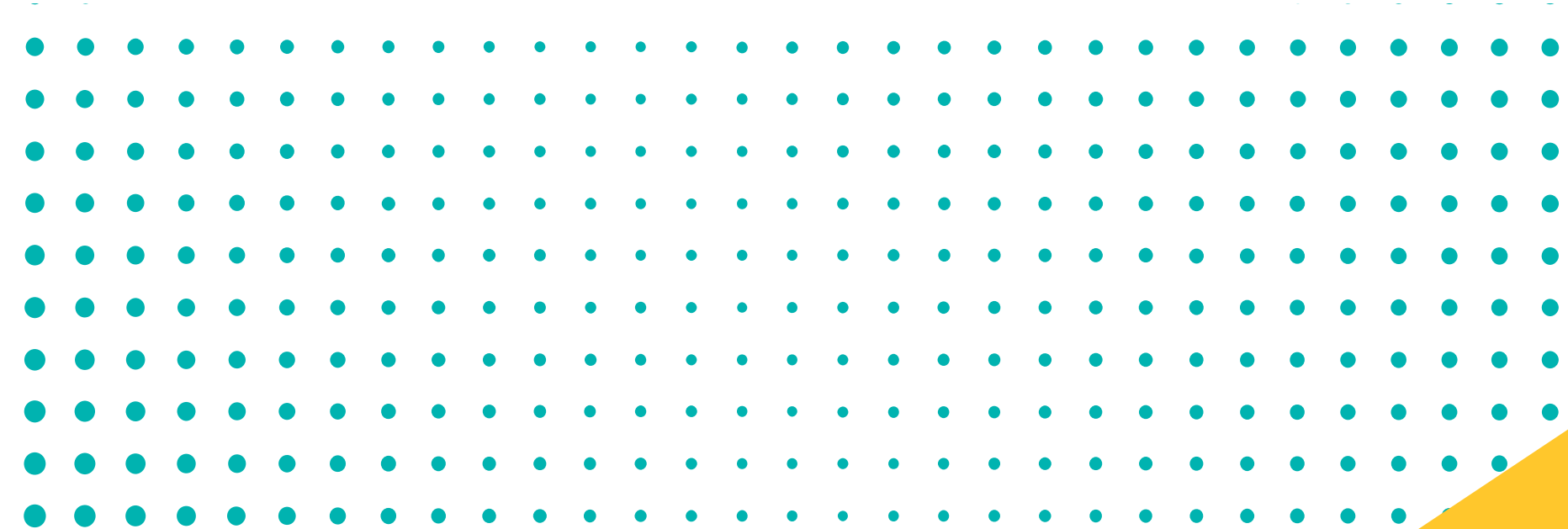
Directora

Carolina Lozano

Gestora de empleabilidad

Stephany Martínez

Profesional de gestión laboral



Estudio realizado por:

Manglar

Innovación social y sostenibilidad

Juliana Ruiz Patiño

Gerente

Nathalie Paz Rangel

Coordinadora proyectos

Contenido



0. Presentación	4
1. Metodología del estudio	7
2. Hallazgos	10
Nivel Estratégico	12
La alianza	13
Aprendizajes	14
Nivel Metodológico	16
Los operadores	18
Los gestores	22
Los participantes	25
La modalidad de los talleres	26
El Diagnóstico de madurez DEI	27
La mediciones y sistematización	28
Oportunidades de continuidad	29
Nivel de cambio	30
Participantes	31
Motivaciones para participar	32
Cambio más significativo	33
1. Ajustes en los procesos de selección y vinculación	34
2. Formalización del proceso DEI	41
3. Sensibilización interna	45
Aprendizajes sobre la inclusión	48
3. Mapa de actores	50
4. Teoría de cambio	61
5. Recomendaciones	63

Presentación

La alianza

Desde Comfandi, la Fundación Corona y Compromiso Valle, se conformó en 2022 una alianza que trabaja de manera articulada para **construir oportunidades que permitan a la población más vulnerable y tradicionalmente excluida del mercado laboral acceder a un empleo formal estable**, a través estrategias de sensibilización, formación y articulación con empresas de la región, con el propósito de **reducir las barreras de acceso al empleo y contribuir al cierre de brechas socioeconómicas**.



Fundación **Corona**



Presentación

La Ruta de Empleabilidad Inclusiva

Como eje central de la alianza se ha diseñado y ejecutado la **Ruta de Empleabilidad Inclusiva**, una estrategia de sensibilización y fortalecimiento empresarial orientada a **promover transformaciones organizacionales en la gestión del talento humano con enfoque inclusivo**. A lo largo de sus tres versiones la ruta ha acompañado a 141 empresas del Valle del Cauca en la adopción de prácticas laborales que reconocen y valoran la diversidad, fomentan la equidad e impulsan entornos laborales más justos.

2022

- Ruta operada por la Alianza por la Inclusión Laboral
- 12 empresas participantes
 - Modalidad 1 a 1



2023

- Ruta operada por Inqquanta
- 63 empresas participantes
- 3 talleres presenciales



2024

- Ruta operada por Manpower
- 66 empresas participantes
- 3 talleres presenciales y remediales virtuales



Presentación

Objetivos del estudio

Objetivo general

Elaborar un estudio que documente el proceso de sensibilización y fortalecimiento de la gestión del talento humano con enfoque inclusivo realizado a empresas en el Valle del Cauca, determinando su influencia y contribución al cambio organizacional desde una perspectiva sistémica.

Objetivos específicos

- 1 Sistematizar las acciones y resultados alcanzados producto del proceso de sensibilización y fortalecimiento a empresas.
- 2 Reconocer los cambios apropiados o percibidos por las empresas por hacer parte de Compromiso Valle y su estrategia de sensibilización y fortalecimiento de gestión de talento humano con enfoque inclusivo.
- 3 Definir cómo y cuál ha sido la contribución de la estrategia de trabajo con empresas en el marco de Compromiso Valle en los cambios sistémicos en la gestión de talento humano inclusivo en empresas en el Valle del Cauca.
- 4 Desarrollar una narrativa que permita comprender los cambios alcanzados en las empresas luego de haber sido parte de la estrategia de sensibilización y fortalecimiento de la gestión del talento humano con enfoque inclusivo realizado en el marco de Compromiso Valle.





Metodología

Metodología

	Nivel estratégico	Nivel metodológico	Nivel de cambio
ACTORES	Miembros de la alianza: - Fundación Corona - Comfandi - Compromiso Valle	Operadores: - Diego Ospina - Inquanta - Manpower + Gestores Comfandi	Empresas - Cohorte I: 2 - Cohorte II: 12 - Cohorte III: 12
ALCANCE	Comprender la estrategia de la Alianza	Comprender y analizar la metodología usada para la ruta y su evolución	Comprender y analizar los efectos de la ruta para las empresas participantes
TÉCNICAS	• Entrevista semiestructurada con cada aliado	• Entrevista semiestructurada con cada operador • Grupo focal con gestores	• 4 Grupos focales • 2 Entrevistas de profundización



Metodología

Cambio más significativo

Con el objetivo de identificar de forma participativa los cambios generados por la Ruta y las transformaciones percibidas por las empresas vinculadas al Pacto por la Inclusión Laboral, se utilizó la **Metodología del Cambio Más Significativo** (MSC, por sus siglas en inglés). Esta herramienta de evaluación participativa permite recoger historias de cambio a partir de experiencias reales y significativas vividas por las personas o colectivos participantes de un proceso de intervención (Rick Daves & Jess Dart, s/f).

La aplicación de MSC permitió profundizar en las percepciones de los participantes, reconociendo tanto cambios evidentes como transformaciones más profundas a nivel individual y organizacional. Además, facilitó la construcción de narrativas significativas que ilustran el impacto del programa y ofrecen insumos valiosos para la reflexión y el aprendizaje estratégico.

El uso de la metodología MSC permitió:

Identificar los **cambios más significativos** percibidos por las empresas participantes.

Reconocer **dominios o categorías de cambio** emergentes, así como la frecuencia con la que se presentan.

Recoger **historias representativas** que ilustran y dan vida a las categorías de cambio.

Derivar **aprendizajes clave y recomendaciones** para el fortalecimiento de la Alianza por la Inclusión.





Hallazgos

Hallazgos

Los hallazgos del estudio se han organizado en tres niveles de análisis que permiten comprender la Ruta de Empleabilidad Inclusiva en toda su complejidad: desde la estrategia institucional que la sustenta, pasando por las metodologías para su implementación, hasta los efectos concretos en las empresas participantes.

Nivel estratégico

- Comprensión de la estrategia y modelo de funcionamiento de la Alianza por la Inclusión.
- Identificación de aprendizajes sobre la dinámica de trabajo colaborativo y el potencial que tiene la inclusión laboral como motor de transformación para el tejido empresarial de la región.

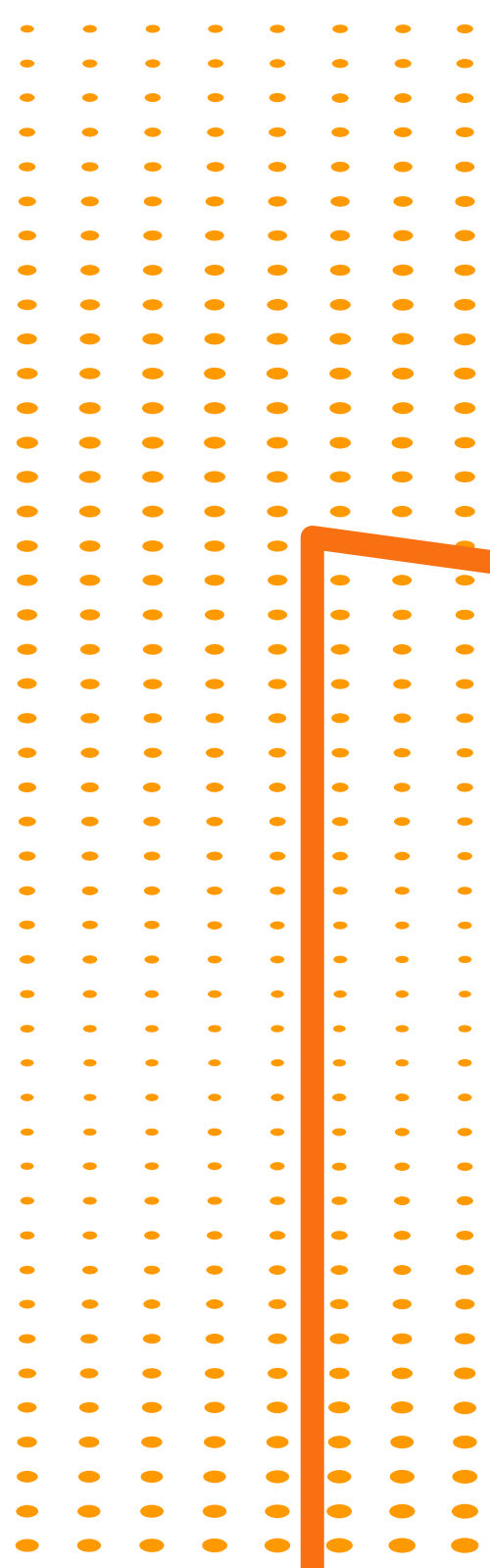
Nivel metodológico

- Comprensión de la evolución de la metodología implementada a lo largo de las tres versiones de la Ruta.
- Análisis sobre los roles de operadores y gestores.
- Aprendizajes desde distintos aspectos de la implementación.

Nivel de cambio

- Exploración de los efectos concretos que ha tenido la Ruta en las organizaciones participantes.
- Identificación y comprensión de cambios significativos y sus posibilidades de transformación para las empresas participantes.
- Aprendizajes sobre el trabajo en DEI a nivel empresarial.





1.

**Nivel
estratégico**



Hallazgos

Nivel estratégico

Trayectorias, fortalezas y enfoques complementarios

Fundación corona

- Conocimiento técnico en empleabilidad, con énfasis en la inclusión como eje estructurante.
- Modelo de Empleo Inclusivo (MEI) como base metodológica para las intervenciones.
- Legitimidad para liderar iniciativas en temas de empleo y diversidad.

comfandi

- Relación directa con empresas desde su rol como Caja de compensación y Agencia Pública de Empleo
- Estructura operativa con gestores empresariales que acompañan a las organizaciones participantes.

COM
PRMISO
Valle

- Trabajo con énfasis en la empleabilidad juvenil
- Reconocimiento regional
- Capacidad de convocatoria dentro del sector empresarial y comunitario

Un objetivo común

Incidir de manera articulada en la transformación de prácticas empresariales, promoviendo entornos laborales más justos, diversos e inclusivos en la región.



Hallazgos

Nivel estratégico

Aprendizajes y recomendaciones

1. La construcción de una visión estratégica compartida es indispensable para la sostenibilidad.

La alianza requiere avanzar hacia la definición de una hoja de ruta común, que articule los enfoques, expectativas y tiempos de cada organización miembro.

2. El fortalecimiento de capacidades técnicas es clave para la apropiación institucional del modelo

Es necesario que cada actor de la alianza domine conceptual y estratégicamente el enfoque de empleo inclusivo, para lograr apropiar el modelo de empleo inclusivo, adaptarlo y liderarlo desde cada institución con autonomía, pertinencia y visión de largo plazo.

3. Un modelo técnico robusto requiere una transferencia metodológica efectiva para su apropiación

El MEI es un referente sólido (Modelo, Guía, Informes) que por su robustez requiere un mecanismo de transferencia que facilite su amplia comprensión y apropiación por parte de aliados, operadores y gestores.

4. Una narrativa que vincule el enfoque DEI a la productividad mejora su legitimidad y aplicabilidad

Posicionar el enfoque DEI como una estrategia que mejora la competitividad, innovación y gestión del talento permite mayor compromiso y legitimidad ante las empresas, y lo distancia de una visión solo de responsabilidad o acción social secundaria o desconectada de la operación diaria.



Hallazgos

Nivel estratégico

Aprendizajes

5. La conversación sobre inclusión debe incorporar una reflexión sobre la calidad del empleo

La inclusión no debe limitarse a la vinculación, debe estar acompañada de una reflexión profunda sobre la calidad del empleo ofrecido y las condiciones laborales dignas que aseguren permanencia, bienestar y desarrollo dentro de las organizaciones.

6. La medición es un aspecto clave para comprender el impacto y aprender del proceso.

La falta de seguimiento organizado limita la capacidad de demostrar resultados, ajustar estrategias y aprender del proceso. Se requiere de un ejercicio de medición y retroalimentación que conecte a los diversos actores y alimente el proceso.

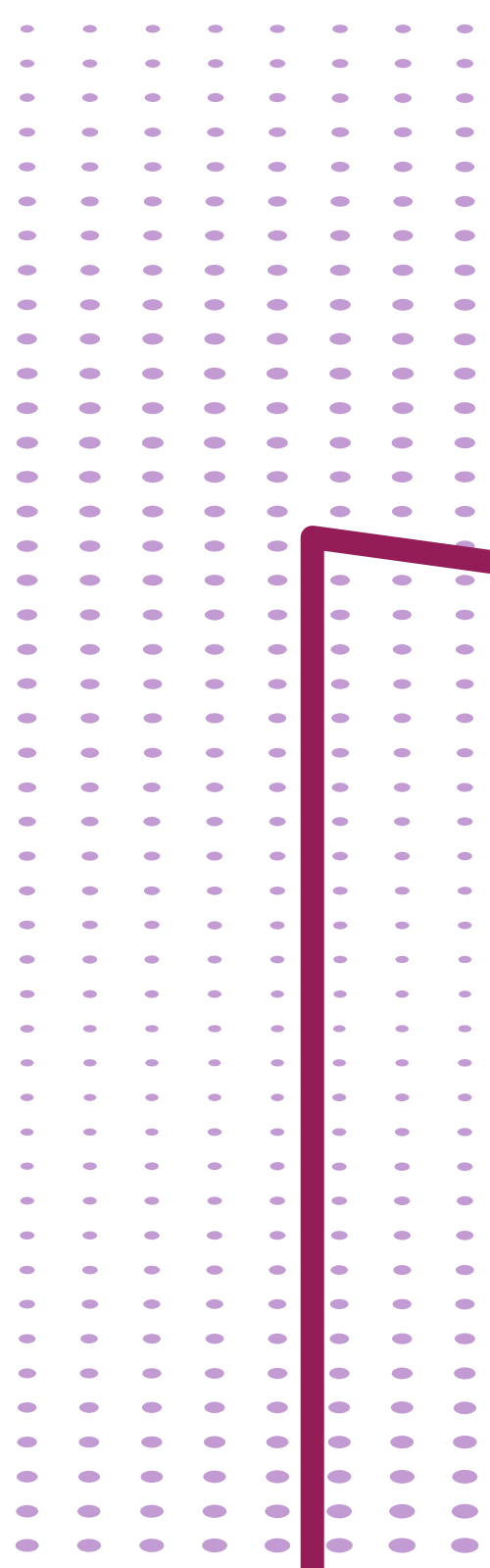
7. La flexibilidad metodológica es valiosa si se acompaña de sistematización para aprovechar los aprendizajes

Las adaptaciones de la Ruta por diversos operadores han sido una oportunidad para enriquecer el proceso. Aunque algunos de estos ajustes han sido documentados, aun no se incorporan como insumo de mejora, la falta de apropiación limita su potencial y aprovechamiento.

8. Los gestores laborales son actores clave y deben ser integrados desde el inicio de la Ruta.

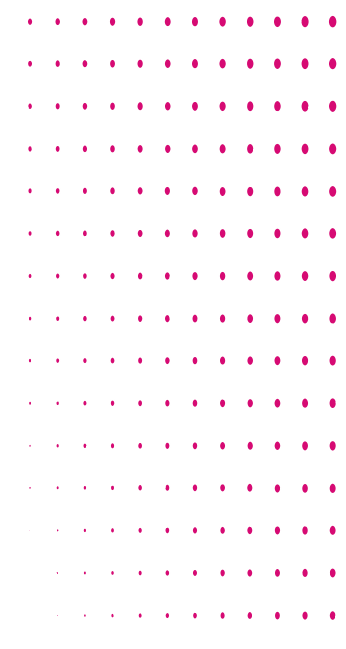
Los gestores son figuras clave en el acompañamiento posterior a la formación. Requieren formación específica y un rol explícito en el diseño e implementación de la Ruta para facilitar la continuidad y el impacto real en las empresas.





2.

Nivel Metodológico



Nivel metodológico

1

Los operadores

2

El rol de los gestores

3

Las personas
participantes

4

La modalidad de los
talleres

5

El diagnóstico de
madurez DEI

6

La medición y
sistematización

7

Oportunidades de
continuidad



Hallazgos

Nivel metodológico

Operadores

Evolución de la Ruta de Empleabilidad Inclusiva

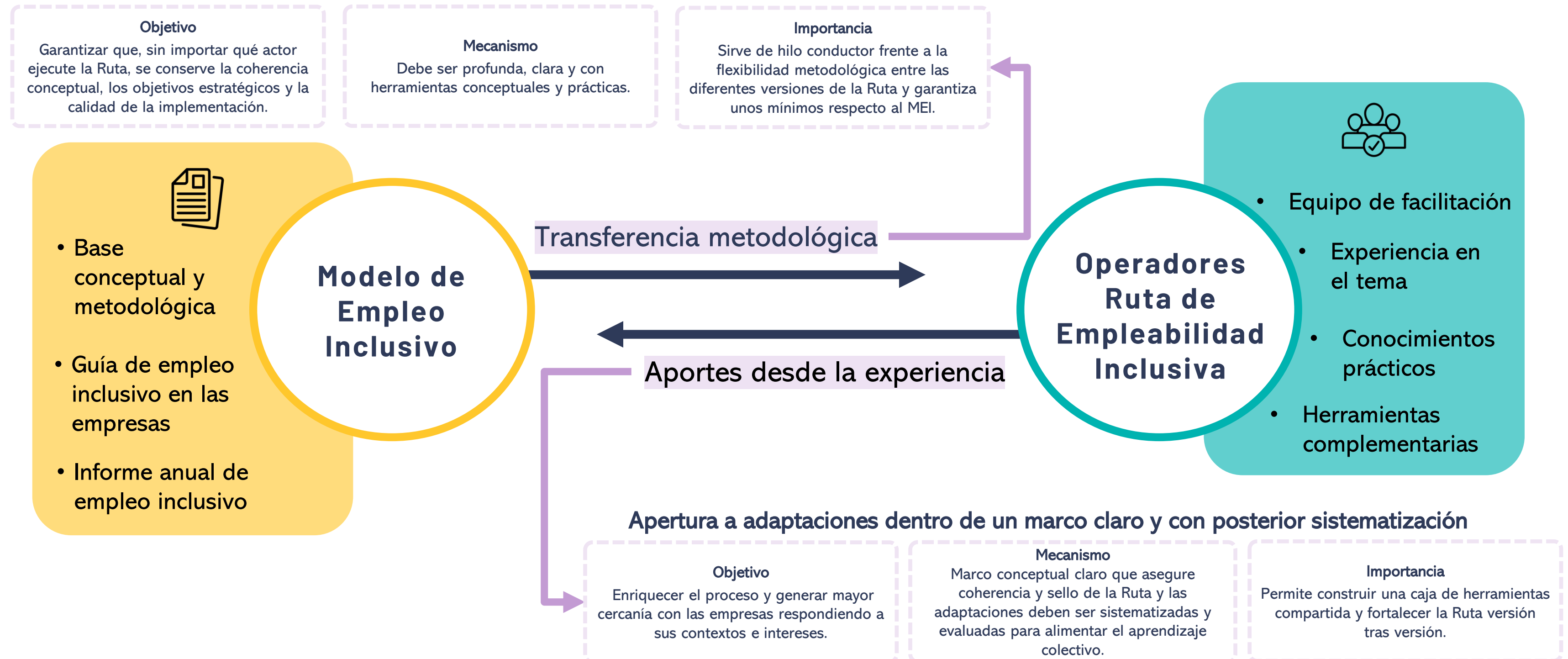
	2022 	2023 	2024 	2024 Formación Gestores/as
Modalidad	• 12 empresas • Reuniones virtuales + Trabajo 1a1	• 63 empresas • 3 talleres presenciales	• 66 empresas • 3 talleres presenciales + remediales virtuales	26 gestores - 4 empresas
Metodología & ajustes	1. Generar confianza. 2. Identificar sesgos/temores. 3. Buscar soluciones desde la competitividad.	Enfoque por procesos de GH: 1. Contexto y conceptos. 2. Proceso de reclutamiento y selección. 3. Comunicación, formación, bienestar e indicadores. • Adición de temas complementarios.	1. Entender la diversidad. 2. Identificar barreras. 3. Pensar soluciones. • Espacio virtual <i>microlearning</i> complementario. • “Comunidad” a través de grupos de WhatsApp.	Etapas 1 - Formación • 11 sesiones presenciales • Sesiones asincrónicas: actividades grupales • Presentación final del trabajo con empresas (piloto)
Auto-diagnóstico	• Aplicado previamente. • Instrumento complejo.	• Aplicado previamente. • Se queda corto para lograr la segmentación de las empresas por niveles de madurez.	• Mejora incluyendo otras variables por sectores y tamaños comprendiendo la diversidad de empresas que hicieron parte del proceso. • Entregable para la empresa.	Etapas 2 - Acompañamiento Piloto empresas con plan de trabajo 1. Diagnóstico de entrada 2. Plan de acompañamiento a la empresa 3. Visitas presenciales a las empresas por parte de los GE 4. Sesiones de acompañamiento a los GE 5. Cierre del piloto 6. Diagnóstico de salida
Transferencia metodológica	Poco acompañamiento desde la alianza. El proceso tuvo un enfoque muy fuerte en discapacidad por afinidades del facilitador.	Guía mínima, la orientación de los talleres dependió del operador.	Se retoman lecciones previas y se ajusta la ruta con la experiencia técnica de Manpower y recursos digitales complementarios.	

Hallazgos

Nivel metodológico

Los operadores

Transferencia estructurada del Modelo de Empleo Inclusivo



Hallazgos

Nivel metodológico

Aprendizajes y recomendaciones sobre los operadores

1. Es clave fortalecer la estrategia de transferencia metodológica

El acompañamiento técnico inicial brindado por Fundación Corona fue fundamental, sin embargo, es necesario consolidar una estrategia de transferencia más robusta: con espacios formativos, retroalimentación constante y herramientas claras, especialmente para nuevos operadores o aliados.

2. El perfil de los y las facilitadoras influye directamente en el proceso

Los operadores cumplen un rol estratégico como mediadores entre el modelo metodológico y la realidad de las empresas. Por ello, su perfil debe incluir: 1) Experiencia en enfoque DEI y conocimiento técnico y vivencial de los procesos de gestión humana, que les permita comprender el contexto organizacional y facilite el uso de un lenguaje cercano y pertinente; 2) Alta empatía y capacidad de escucha, fundamentales para generar conexiones significativas con los equipos empresariales; 3) Habilidad para construir confianza, abordar conversaciones sensibles y promover la reflexión sin imponer, creando espacios seguros para el diálogo y el cambio.

3. La mirada comparada enriquece la implementación

Al provenir del mundo de la empleabilidad en distintos roles y sectores, los equipos operadores aportan lecturas más amplias y contextualizadas. Esta perspectiva comparada fortalece el análisis de los contextos empresariales y la identificación de soluciones, facilita ajustes metodológicos y contribuye a identificar oportunidades de mejora tanto en el modelo como en sus herramientas.



Hallazgos

Nivel metodológico

Aprendizajes sobre los operadores

4. La falta de sistematización limita el aprovechamiento de los aprendizajes

Actualmente, no existe un mecanismo formal para documentar y compartir los ajustes metodológicos que cada operador ha implementado. Esto impide consolidar una “caja de herramientas” evolutiva que permita capitalizar las experiencias y aprendizajes para futuras versiones.

5. Necesidad de fortalecer la comunicación entre la alianza y el operador

Más allá de su rol como facilitador, el operador funciona como un puente entre la Alianza y las empresas, con un acceso privilegiado a su realidad: conoce de cerca sus preocupaciones, resistencias, motivaciones y necesidades. Reconocer esta dimensión estratégica implica generar espacios de intercambio y reflexión estructurada, donde el operador pueda compartir sus lecturas del ecosistema empresarial y contribuir activamente a la mejora del modelo y la estrategia de inclusión.

6. Se requiere mayor estabilidad en la operación

Si bien cambiar de operador en cada versión permite incorporar nuevas miradas, también se pierde parte de la curva de aprendizaje y los avances metodológicos alcanzados. Se recomienda buscar un equilibrio que garantice continuidad, maduración y mejora progresiva del proceso.

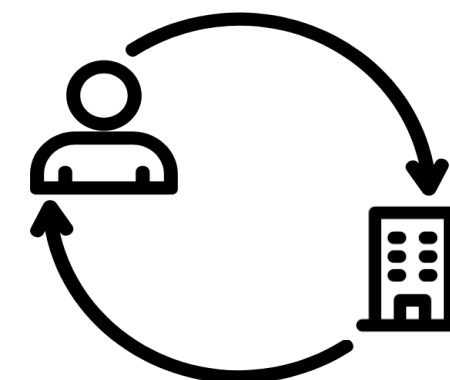
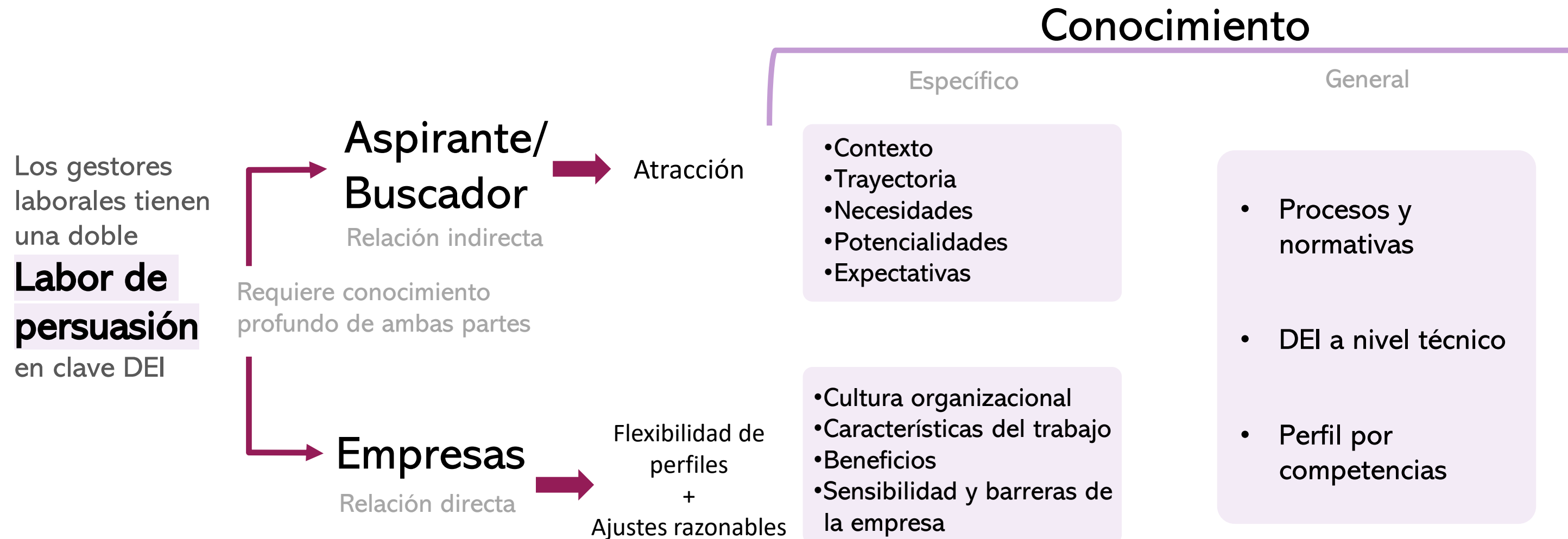


Hallazgos

Nivel metodológico

El rol de los gestores/as en la ruta de empleabilidad inclusiva

- Tienen **contacto directo con las empresas**, resuelven dudas y entregan información relevante.
- Son el **punto de encuentro** entre aspirantes y vacantes.
- **Permanentemente** hacen una labor pedagógica frente a los procesos de empleabilidad y la inclusión.
- Tienen la misión de **generar condiciones** que favorezcan la vinculación.
- Son indispensables en el **acompañamiento post proceso** de formación de la Ruta, para accionar los cambios.
- Tiene un **amplio conocimiento** y están **constante análisis** del mercado laboral.



Hallazgos

Nivel metodológico

Desafíos del acompañamiento para la inserción laboral

Empresas

- Desarrollo incipiente en la visión estratégica del talento humano y escasa reflexión sobre la calidad del empleo.
- Visiones organizativas tradicionales y rígidas.
- Presencia de sesgos en procesos de atracción, selección y permanencia.
- Ciclos de contratación altamente estacionales o irregulares.
- Dificultades para atraer y retener talento.
- Limitado conocimiento de la oferta institucional de empleabilidad.
- Limitado conocimiento del enfoque DEI y del marco jurídico que lo respalda.

Talento

- “Trabajamos con personas, no productos”
- Aspirantes con limitada comprensión del mundo laboral formal.
- Asimetría entre expectativas de aspirantes y oferta de las empresas.
- Cálculo de costo beneficio entre el empleo formal e informal y sus condiciones.
- Brechas generacionales.
- Diversidad de trayectorias y necesidades de las poblaciones acompañadas.

Servicio público de empleo

- Baja visibilidad del Servicio Público de Empleo SPE entre las empresas.
- Desfase entre tiempos del SPE y necesidades de contratación de las empresas.
- Metas y tiempos poco adaptados al enfoque DEI.
- Bajo nivel de valoración del servicio por desconocimiento.
- Oferta local diversa de programas de empleabilidad y de intermediación.

Hallazgos

Nivel metodológico

Recomendaciones sobre el perfil de gestor/ra

Competencias técnicas

- **Conocimiento del entorno empresarial:**
Capacidad para comprender el funcionamiento interno de las empresas, sus procesos de contratación, estructuras organizativas y dinámicas de decisión.
- **Conocimiento del perfil de los aspirantes:**
Comprensión de las trayectorias, contextos, necesidades y barreras que enfrentan las poblaciones tradicionalmente excluidas del mercado laboral.
- **Conocimiento normativo en inclusión laboral:**
Manejo de marcos legales aplicables y capacidad para interpretarlos en función de casos reales.
- **Conocimiento en DEI:**
Dominio conceptual y práctico del enfoque DEI, su aplicación en el entorno laboral y su integración en procesos estratégicos de talento humano.

Competencias interpersonales y actitudinales

- **Escucha activa y empatía:**
Capacidad para leer los contextos, comprender resistencias y adaptar la comunicación a las particularidades de cada empresa o persona.
- **Generación de confianza:**
Habilidad para establecer relaciones abiertas y horizontales con equipos empresariales, facilitando el diálogo honesto sobre dificultades, temores y oportunidades.
- **Tacto y sensibilidad:**
Capacidad para interactuar de manera respetuosa y efectiva con personas de diversos orígenes y condiciones, reconociendo sus saberes y experiencias.

Competencias estratégicas y operativas

- **Gestión del cambio organizacional:**
Capacidad para acompañar a las empresas en la planificación, implementación y seguimiento de cambios internos relacionados con inclusión laboral.
- **Asesoría técnica aplicada:**
Capacidad para traducir los principios DEI en recomendaciones prácticas, ajustadas a la realidad y necesidades específicas de cada empresa.
- **Diseño de perfiles y gestión por competencias:**
Habilidad para construir perfiles laborales inclusivos y asesorar a las empresas en la evaluación por competencias, priorizando capacidades por encima de trayectorias convencionales.



Hallazgos

Nivel metodológico

Participantes

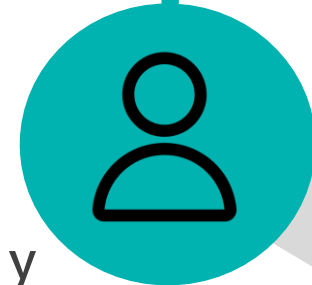
Perfiles de las personas participantes

Participante central
(público actual)

Gestión humana

Responsabilidad directa en procesos DEI

- Sensibilidad frente al tema
- Visión amplia de la empresa y sus dinámicas
- Compromiso organizacional



Involucrar en espacios estratégicos
(público involucrado parcialmente)

Gerencia -Directivas

Estrategia organizacional

- Sensibilidad con el tema
- Apertura a la transformación
- Respaldo a iniciativas



Sensibilizar de manera diferenciada
(público potencial)

Jurídico y SST

Responsabilidad en procesos clave

- Sensibilidad frente al tema
- Disposición al cambio
- Innovación en procesos



***Es fundamental dejar capacidades instaladas al interior de la empresa**, evitando que el avance en inclusión dependa exclusivamente de una sola persona minimizando el riesgo de que, ante una eventual salida, el proceso se debilite o se detenga. Por ello, es clave promover la **transferencia interna de aprendizajes**, la documentación de acciones y la **participación de equipos diversos** en el proceso de formación.



Hallazgos

Nivel metodológico

Modalidad

Modalidad de los talleres

	Ventajas	Desventajas
Virtual	• Facilita la convocatoria de empresas con agendas limitadas. • Permite flexibilidad horaria y geográfica, especialmente útil para empresas con múltiples sedes. • Reduce costos logísticos (traslado, alimentación). • Funciona muy bien como segunda opción para remediales.	• El tiempo reducido limita la profundidad en temas sensibles como los sesgos o la transformación cultural. • Menor interacción espontánea y confianza entre participantes. • Puede haber distracciones o baja concentración en entornos virtuales.
Presencial	• Fortalece la confianza, participación activa y reflexión colectiva. • Permite abordar con más apertura temas como resistencias, temores o imaginarios. • Estimula el intercambio entre empresas, creando comunidad y aprendizaje compartido.	• Más difícil de coordinar logísticamente, especialmente para empresas pequeñas o con múltiples sedes. • Implica mayor inversión de tiempo y recursos (traslados, logística). • 2 horas pueden ser cortas para el tipo de dinámicas que se habilitan presencialmente, pero más de dos horas es difícil de sacar.

Hallazgos

Nivel metodológico

Diagnóstico de madurez DEI

Aspectos favorables

- Brinda un punto de partida sobre el nivel de avance de cada empresa en temas de inclusión mientras genera una primera reflexión interna sobre prácticas, barreras y oportunidades de mejora en DEI.
- Puede servir como base para diseñar planes diferenciados según el nivel de madurez DEI de cada empresa.

Ajustes Manpower:

- Se incorporaron nuevas variables que permiten una caracterización más precisa.
- La entrega de resultados personalizados (devolutivos) fortaleció su uso como insumo práctico para el acompañamiento.

Aspectos por mejorar

- Algunas empresas lo consideraron muy extenso y complejo lo que redujo la motivación para completarlo y en varios casos fue delegado a personas sin la visión general de la empresa, afectando la calidad y profundidad de la información recolectada.
- Su versión original no permitía segmentar adecuadamente a las empresas por lo que no logra reflejar adecuadamente la complejidad de las empresas ni el ecosistema de inclusión en el que están inmersas.
- En algunos procesos, el diagnóstico se utilizó como una herramienta aislada, sin conexión activa con el acompañamiento posterior.

Recomendaciones

- **Simplificar y contextualizar el instrumento** para asegurar que pueda ser diligenciado por perfiles estratégicos (dirección o gestión humana).
- **Acompañar el proceso de aplicación** con una explicación clara sobre su objetivo, utilidad práctica y cómo se utilizarán los resultados.
- Utilizar el diagnóstico no solo como requisito inicial, sino como **herramienta activa de trabajo**, que permita ajustar la ruta según las necesidades y el nivel de cada empresa.
- Considerar una **versión segmentada del instrumento**, adaptada al tipo y tamaño de empresa, que contemple variables propias de micro, pequeñas, medianas y grandes organizaciones.



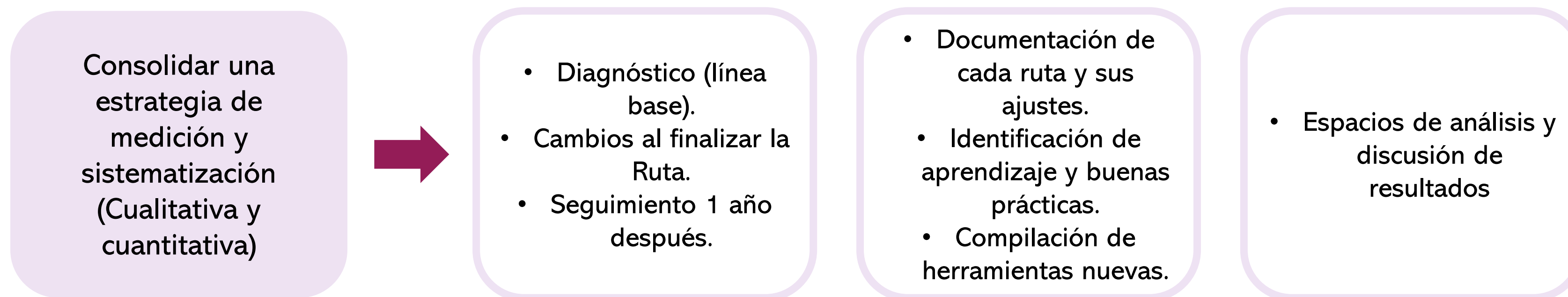
Hallazgos

Nivel metodológico

Medición y sistematización

Aunque existe documentación de las distintas versiones de la Ruta —incluyendo diagnósticos, encuestas de percepción y testimonios—, aún no se cuenta con una estrategia integral que de manera sencilla permita identificar con claridad las transformaciones generadas en conocimientos, actitudes o percepciones de las personas y equipos participantes, así como los aprendizajes generados por los operadores y el equipo.

Para avanzar hacia una mejora continua, es clave no solo recolectar información de calidad, sino generar espacios de análisis, apropiación y retroalimentación que fortalezcan el aprendizaje colectivo.



Contar con herramientas de evaluación más sólidas no solo fortalecería el aprendizaje interno de los equipos que implementan la Ruta, sino que también permitiría **dar cuenta del impacto ante aliados estratégicos y reforzar la sostenibilidad del proceso en el largo plazo.**



Hallazgos

Nivel metodológico

Post Ruta – Oportunidades de continuidad

Definición de planes de acción a la medida.



Acompañamiento en la implementación de acciones y cambios.



Etapas de formación complementarias con conocimientos más avanzados.

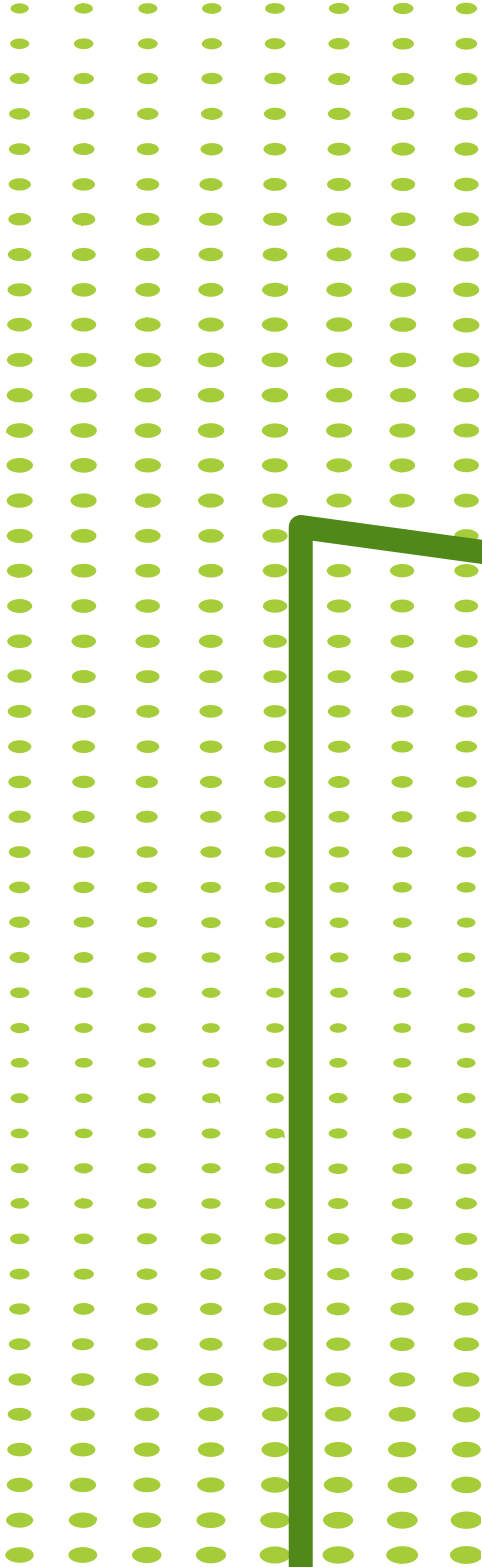


Acceso a herramientas y material complementario: Plataforma, cursos virtuales asincrónicos etc.



Encuentros entre empresas: Estrategias como la comunidad de inclusión / Ejercicios posteriores de seguimiento / Foros, conversatorios.





3.

**Nivel
de cambio**



Hallazgos

Nivel de cambio

Empresas participantes del estudio

Cohorte	Participantes de la ruta	Participantes del grupo focal	
Cohorte 1 2022	12	2 empresas 3 personas	• Bivien • Eficacia
Cohorte 2 2023	63	12 empresas 16 personas	• Confecciones Nova • Liderpan S.A.S • Suprapak • Finesa BIC • Rexico S.A.S • Administraciones GT • Screen segar S.A.S • Temporal S.A.S • Santa Anita Nápoles • Cadena Sa • Mc Construcciones y consultorías • Geo Parking
Cohorte 3 2024	66	12 empresas 16 personas	• Diamante • FD San Jorge • Fem Ingeniería S.A.S • Climatización Eficiente • Panadería Kutu • Estrumental • Corporación el Minuto de Dios • Visión y Marketing • Grupo super motos • Calzatodo • Pilar Cárdenas • Tecnoplast S.A.S

Hallazgos

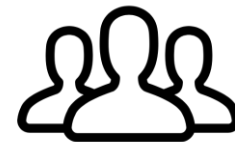
Nivel de cambio

Motivaciones para participar de la ruta

Voluntad de gerencias o líderes de gestión humana, que promovieron la participación desde una convicción personal o una visión institucional de cambio.



Necesidad operativa de cubrir vacantes difíciles de llenar o de alta rotación, lo que impulsó la apertura hacia nuevos perfiles y poblaciones tradicionalmente excluidas del mercado laboral.



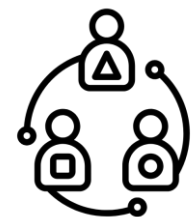
Disposición al aprendizaje y curiosidad institucional, en algunos casos con exploraciones previas sobre DEI o interés en fortalecer su cultura organizacional.



Atracción por el acceso a acompañamiento técnico junto con la invitación directa de aliados como Comfandi o la posibilidad de vincularse a iniciativas como Compromiso Valle.



Interés en fortalecer prácticas de inclusión laboral, motivado por retos de contratación o el deseo de gestionar mejor la diversidad interna.



Cambios más significativos

56%

Ajustes en los procesos de selección y vinculación

- Flexibilización en los perfiles (14)
- Cambios en la publicación de las vacantes (2)
- Ajuste en entrevistas y proceso de selección (4)
- Ajustes del contrato (1)
- Ajustes en proceso de inducción / formación (2)
- Procesos de acompañamiento post vinculación (4)

29%

Formalización del proceso DEI

- Mayor conciencia y posicionamiento organizacional del tema DEI (4)
- Ajustes razonables en procesos y planta física (7)
- Estrategia / programa de inclusión (3)

15%

Sensibilización interna

- Comunicación 1 a 1 con líderes de área (3)
- Sensibilización y procesos de formación (4)

48
cambios
identificados

13
casos
de inclusión

Casos particulares de inclusión: Nuevos empleos generados y/o ajustes para personal ya vinculado

- Población con discapacidad
- Mujeres en cargos masculinizados
- Flexibilidad de horarios con madres
- Segundas oportunidades (post penados)
- Jóvenes y primer empleo

Cambios más significativos

56%

Ajustes en los procesos de selección y vinculación

- Flexibilización en los perfiles (14)
- Cambios en la publicación de las vacantes (2)
- Ajuste en entrevistas y proceso de selección (4)
- Ajustes del contrato (1)
- Ajustes en proceso de inducción / formación (2)
- Procesos de acompañamiento post vinculación (4)

29%

Formalización del proceso DEI

- Mayor conciencia y posicionamiento organizacional del tema DEI (4)
- Ajustes razonables en procesos y planta física (7)
- Estrategia / programa de inclusión (3)

15%

Sensibilización interna

- Comunicación 1 a 1 con líderes de área (3)
- Sensibilización y procesos de formación (4)

**48
cambios
identificados**

Cambios identificados

1. Ajustes en los procesos de selección y vinculación:

Los cambios agrupados en esta categoría reflejan cómo algunas empresas han comenzado a **transformar sus procesos de selección y vinculación laboral** para hacerlos más inclusivos, reconociendo las **barreras estructurales** que enfrentan poblaciones tradicionalmente excluidas del mercado laboral.

56%

de los cambios identificados

Cambios identificados

- Flexibilización en los perfiles
- Cambios en la publicación de las vacantes
- Ajustes en entrevistas y proceso de selección
- Ajustes del contrato
- Ajustes en proceso de inducción / formación
- Procesos de acompañamiento

Principales motivaciones para el cambio

- Participación en el proceso de sensibilización y formación de la Ruta.
- Necesidad de cubrir vacantes operativas difíciles de llenar
- Reconocimiento de sesgos y barreras en los procesos tradicionales.
- Experiencias previas de rotación temprana o abandono.

Principales efectos del cambio

- Ampliación del universo de candidatos y mayor postulación de perfiles tradicionalmente excluidos del mercado laboral.
- Procesos de selección más justos y centrados en competencias, con reducción de sesgos.
- Reducción de la rotación y mejora en la adaptación, gracias al acompañamiento temprano y al ajuste de expectativas según las condiciones personales de los aspirantes.



Cambios identificados

1. Ajustes a los procesos de selección

1.1 Flexibilización de perfiles (29,2%)

Acciones orientadas a **revisar, ajustar o eliminar requisitos excluyentes en los perfiles laborales**, como el límite de edad, el género, la experiencia previa o ciertos criterios médicos que no guardan relación directa con las funciones del cargo. Estas modificaciones buscan **abrir oportunidades reales para personas tradicionalmente excluidas del mercado laboral**, como jóvenes sin experiencia, mujeres mayores de 40 años, personas LGBTIQ+ o personas con discapacidad que enfrentan barreras normativas. Implica un cambio de mirada desde el cumplimiento de requisitos formales hacia la **valoración de competencias y potencialidades**.

Efectos del cambio	• Ampliación significativa del universo de candidatos posibles y mayor capacidad de respuesta ante vacantes difíciles de cubrir. • Inclusión de perfiles diversos sin afectar la calidad del desempeño. • Reducción de sesgos en los procesos de selección. • Mayor diversidad generacional, de género y de trayectorias dentro de los equipos.
Factores que motivaron el cambio	• Participación en procesos de formación o sensibilización que ayudaron a cuestionar prejuicios tradicionales y reconocer los beneficios operativos y culturales que trae la diversidad. • Necesidad de cubrir vacantes operativas ante la escasez de mano de obra disponible.
Barreras/retos enfrentados	• Resistencia de mandos medios o personal operativo con prejuicios sobre la capacidad de ciertos perfiles (mujeres en cargos masculinizados, personas mayores, jóvenes, etc.). • Limitadas capacidades para el desarrollo de procesos de definición de perfiles por competencias. • Dificultad para modificar algunos requisitos institucionalizados (ej. exámenes médicos restrictivos).

Cambios identificados

1. Ajustes a los procesos de selección

1.2 Cambios en la publicación de las vacantes (4,2%)

Ajustes realizados en la forma en que se comunican las vacantes al público, especialmente en la **redacción de su contenido** y en los **canales utilizados para su difusión**. A través de un lenguaje más claro, motivador e inclusivo, estas acciones buscan atraer una mayor diversidad de postulantes y eliminar barreras simbólicas que pueden desincentivar la participación de ciertos grupos. Además, se promueve la difusión en espacios alternativos o comunitarios que permiten llegar a públicos que normalmente no acceden a las plataformas tradicionales de empleo.

Efectos del cambio	• Mejora en la comprensión de las vacantes, especialmente para personas con menor nivel educativo o experiencia previa. • Aumento en la postulación de perfiles tradicionalmente excluidos del mercado laboral que antes no se sentían convocados. • Reducción de interpretaciones sesgadas sobre “a quién está dirigida” la vacante. • Refuerzo de la imagen de la empresa como abierta, clara y accesible.
Factores que motivaron el cambio	• Reconocimiento de que el lenguaje técnico o excluyente limitaba la diversidad de postulantes. • Necesidad de ampliar la base de candidatos para cubrir vacantes críticas. • Interés institucional en fortalecer la comunicación inclusiva como parte de su identidad.
Barreras/retos enfrentados	• Falta de conocimiento en lenguaje inclusivo y accesible por parte del equipo de comunicaciones o selección. • Uso de plantillas rígidas o estandarizadas difíciles de modificar. • Inercia institucional o temor a romper con “el formato tradicional” de publicación.

Cambios identificados

1. Ajustes a los procesos de selección

1.3 Ajustes en entrevistas y procesos de selección (8,3%)

Cambios realizados en el diseño y ejecución del proceso de selección, con énfasis en las entrevistas. Se han **ajustado las preguntas para eliminar sesgos, evitar juicios sobre aspectos personales no relevantes y enfocarse en las capacidades reales de las personas aspirantes.**

También se han revisado los pasos del proceso, buscando mayor claridad, adaptación y apertura, especialmente hacia perfiles no tradicionales que pueden enfrentar barreras como la informalidad laboral previa, la falta de experiencia o situaciones personales particulares.

Estos ajustes representan un esfuerzo consciente por valorar el potencial y no solo la trayectoria previa.

Efectos del cambio	• Procesos de selección más justos, empáticos y centrados en competencias. • Reducción de discriminación basada en género, edad, origen, expresiones o formas de hablar. • Mayor comprensión de las condiciones personales de los aspirantes, lo que permite ajustar expectativas y brindar apoyo oportuno.
Factores que motivaron el cambio	• Necesidad de incluir personas que tradicionalmente no superaban filtros iniciales por motivos no relacionados con sus capacidades. • Reflexión crítica al interior de los equipos de selección, activada por procesos de sensibilización o la experiencia directa con población tradicionalmente excluida del mercado laboral. • Identificación de sesgos en preguntas y criterios tradicionales (como experiencia continua, formalidad, presentación personal, etc.).
Barreras/retos enfrentados	• Falta de formación técnica del personal de selección en entrevistas por competencias y enfoque inclusivo. • Dificultad para romper con estructuras rígidas del proceso (formatos, tiempos, protocolos). • Sensibilización a mandos medios sobre juicios personales o prejuicios arraigados que se reproducen sin ser reconocidos.

Cambios identificados

1. Ajustes a los procesos de selección

1.4 Ajustes en el contrato (2,1%)

Modificación o adaptación de los modelos contractuales tradicionales con el fin de incluir garantías, beneficios o condiciones más favorables para personas pertenecientes a poblaciones tradicionalmente excluidas del mercado laboral. Implica la creación de contratos diferenciales que reconozcan la necesidad de ofrecer condiciones específicas —como mayores tiempos de adaptación, beneficios adicionales, acompañamiento formal o esquemas más flexibles— para favorecer su inclusión efectiva y sostenida en el entorno laboral.

Efectos del cambio	- Mejora en las condiciones de ingreso y permanencia para personas tradicionalmente excluidas del mercado laboral. - Incremento en la percepción de equidad y compromiso de la empresa. - Reducción de deserción por falta de condiciones contractuales que acompañen la adaptación.
Factores que motivaron el cambio	- Identificación de que los contratos tradicionales no contemplaban realidades particulares (primer empleo, identidad de género, responsabilidades de cuidado, etc.) - Intención de traducir el enfoque de inclusión en condiciones laborales concretas. - Aprendizajes derivados de casos previos que no lograron sostenerse por barreras contractuales.
Barreras/retos enfrentados	- Restricciones legales o normativas que dificultan implementar contratos diferenciales. - Resistencia interna por temor a crear precedentes o “excepciones” no generalizables. - Dificultad para justificar ante áreas jurídicas o administrativas estos cambios. - Desconocimiento sobre herramientas legales disponibles para incluir beneficios diferenciados.

Cambios identificados

1. Ajustes a los procesos de selección

1.5 Ajustes en el proceso de inducción / formación interna (4,2%)

Acciones orientadas a **adaptar y fortalecer los procesos de inducción y formación inicial** para facilitar la inclusión de perfiles tradicionalmente excluidos del mercado laboral. Incluye la **creación de rutas de aprendizaje diferenciadas** para mujeres que ingresan a cargos tradicionalmente masculinizados, **esquemas de mentoría** donde un trabajador con experiencia actúa como entrenador, y **procesos internos de nivelación** para jóvenes en su primer empleo o personas sin experiencia previa, entre otros. Estos ajustes permiten que las personas se familiaricen progresivamente con las tareas, el ritmo de trabajo y la cultura organizacional, reduciendo la brecha entre el ingreso y el desempeño esperado.

Efectos del cambio	• Mejora en la adaptación y permanencia de las personas contratadas. • Reducción del estrés o abandono temprano en los primeros días de trabajo. • Empoderamiento de perfiles tradicionalmente excluidos mediante formación técnica adaptada. • Fortalecimiento del sentido de pertenencia y aprendizaje en los equipos.
Factores que motivaron el cambio	• Identificación de la necesidad de nivelar condiciones de ingreso sin exigir experiencia previa. • Experiencias previas donde la falta de inducción adecuada generó rotación o frustración. • Reconocimiento del valor del saber práctico en manos de trabajadores con experiencia (rol del entrenador).
Barreras/retos enfrentados	• Falta de tiempo operativo para implementar formaciones prolongadas. • Ausencia de metodologías o materiales pedagógicos adaptados.

Cambios identificados

1. Ajustes a los procesos de selección

1.6 Procesos de acompañamiento (8,3%)

Creación o fortalecimiento de procesos estructurados de acompañamiento post vinculación, implementados durante los primeros días, semanas o meses después de la contratación. Estos procesos suelen incluir **llamadas de seguimiento, acompañamiento presencial desde gestión humana, monitoreo de la adaptación y contacto con jefes directos**. En algunos casos, también se extienden hasta el retiro voluntario o involuntario, para identificar factores que afectaron la permanencia. Este acompañamiento se convierte en una herramienta clave para apoyar a personas que enfrentan barreras de adaptación por ser su primer empleo, provenir de contextos de informalidad, o haber enfrentado exclusión previa.

Efectos del cambio	• Mejora de la experiencia inicial de las personas nuevas en la empresa. • Reducción de la rotación en los primeros meses. • Mayor capacidad para identificar a tiempo señales de desmotivación, dificultades personales o barreras estructurales. • Refuerzo del vínculo entre la persona trabajadora, su equipo y gestión humana.
Factores que motivaron el cambio	• Experiencias previas de altos niveles de rotación en el primer mes o abandono sin explicación. • Reconocimiento de que algunos perfiles requieren mayor acompañamiento por falta de experiencia formal o dificultades de adaptación. • Necesidad de fortalecer la permanencia como indicador de éxito de los procesos de inclusión.
Barreras/retos enfrentados	• Limitación de tiempo y capacidad del equipo de gestión humana para hacer seguimiento constante. • Falta de claridad sobre los criterios o herramientas para el acompañamiento. • Dificultad para involucrar a jefes directos o equipos operativos en el proceso.

Cambios identificados

2. Formalización del tema DEI al interior de la empresa:

La Ruta funcionó como catalizador para darle forma y dirección al enfoque DEI dentro de las empresas. En algunos casos, representó un primer acercamiento para comprender el tema y empezar a imaginar acciones; en otros, sirvió para impulsar y legitimar iniciativas que ya se venían implementando y en otras empresas que ya venían consolidando apuestas en inclusión, reforzó la importancia del enfoque y ofreció herramientas para afinar procesos existentes

29%

de los cambios identificados

Cambios identificados

- Mayor posicionamiento del tema
- Ajustes razonables en procesos y planta física
- Estrategia / programa de inclusión

Principales motivaciones para el cambio

- Participación en la Ruta que incentivó la necesidad de estructurar y visibilizar el enfoque a través de diversas acciones.
- Voluntad institucional de consolidar prácticas más coherentes
- Casos concretos de inclusión que activaron ajustes.
- Apoyo técnico de la alianza o consultorías.

Principales efectos del cambio

- Legitimación institucional del enfoque DEI.
- Mayor articulación entre áreas y mejor planificación.
- Apertura a procesos concretos de inclusión.
- Transformación de la cultura organizacional.
- Reducción de barreras simbólicas y materiales.



Cambios identificados

2. Formalización del tema DEI al interior de la empresa

2.1 Posicionamiento del tema DEI al interior de la organización (8,3%)

Incorporación del enfoque de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) en el discurso institucional y en las conversaciones estratégicas de la empresa. Se manifiesta cuando el tema deja de ser percibido como algo externo, marginal o solo operativo, y comienza a formar parte de la agenda interna, con mayor visibilidad y legitimidad. En varios casos, este posicionamiento fue facilitado por la participación en la Ruta, que ofreció argumentos, herramientas y espacios de reflexión que permitieron darle nombre, forma y propósito a acciones sueltas o intuiciones previas, fortaleciendo así su legitimidad y viabilidad dentro de la empresa.

Efectos del cambio	• Incorporación de la inclusión en espacios estratégicos y narrativas institucionales. • Apoyo de las gerencias y directivas a estrategias y acciones DEI. • Apertura a procesos concretos de inclusión y sensibilización.
Factores que motivaron el cambio	• Sensibilización recibida en las capacitaciones. • Trayectorias previas de sensibilización e inclusión en algunas organizaciones. • Mayor comprensión del contexto y oportunidades.
Barreras/retos enfrentados	• Sesgos y prejuicios frente a diversas poblaciones. • Preocupaciones por la productividad y el riesgo.

Cambios identificados

2. Formalización del tema DEI al interior de la empresa

2.2 Ajustes razonables en procesos y adaptaciones físicas (14,6%)

Acciones orientadas a adecuar tanto los procesos internos como las condiciones físicas del entorno laboral para garantizar la inclusión efectiva de personas con diversas necesidades. Incluye, por ejemplo, la oferta de uniformes adaptados a la identidad de género, reconociendo y respetando la expresión de identidad de las personas en el entorno laboral; ajustes de horarios para madres cabeza de familia facilitando la conciliación entre trabajo y responsabilidades de cuidado y adaptaciones físicas en los espacios de trabajo para personas con movilidad reducida, permitiendo su desplazamiento seguro y autónomo, entre otros.

Efectos del cambio	- Entornos más seguros y cómodos que mejoran la experiencia y bienestar. - Humanización de los procesos y de la relación con colaboradores. - Mayor permanencia y sentido de pertenencia entre colaboradores. - Disminución de barreras materiales y simbólicas para el ingreso y permanencia.
Factores que motivaron el cambio	- Casos concretos de inclusión que activaron la necesidad de responder con ajustes. - Voluntad institucional de avanzar hacia prácticas más coherentes con una política de inclusión. - Apoyo técnico de aliados (consultorías, fundaciones) que facilitaron diagnósticos y propuestas.
Barreras/retos enfrentados	- Resistencia cultural o desconocimiento frente a temas como identidad de género o discapacidad. - Retos para articular distintas áreas (RRHH, SST, Operaciones, Compras) en torno a una acción común.

Cambios identificados

2. Formalización del tema DEI al interior de la empresa

2.3 Creación o fortalecimiento de estrategias y programas de inclusión (6,3%)

Acciones orientadas a construir, formalizar o consolidar estrategias institucionales de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI). Incluye la **creación o fortalecimiento de programas estructurados** como “*Uniendo Caminos*” de Calzatodo, o “*Refiere una estrella*” de Super Motos, el **diseño e implementación de políticas de inclusión con enfoque DEI** en Brilladora Diamante, y la **documentación de procesos** para asegurar sostenibilidad. Estas estrategias permiten alinear prácticas internas con un enfoque institucional claro, generar coherencia entre áreas y establecer metas de transformación cultural a largo plazo.

Efectos del cambio	- Otorgan legitimidad y visibilidad interna a los esfuerzos de inclusión. - Mejoran la articulación entre distintas áreas, al contar con una hoja de ruta común. - Permiten pasar de prácticas informales a estructuras organizativas más sólidas y sostenibles. - Aumentan la confianza de los equipos y de aliados externos en el compromiso institucional.
Factores que motivaron el cambio	- Participación en la Ruta de Empleabilidad Inclusiva y su certificación, que impulsó la necesidad de formalizar los avances. - Acompañamiento técnico de aliados como Comfandi, que facilitaron el diseño de políticas DEI. - Deseo de posicionarse como marca empleadora y generar una cultura organizacional más coherente.
Barreras/retos enfrentados	- Necesidad de tiempo y recursos para diseñar las estrategias. - Retos para alinear la visión de DEI entre distintas áreas (operativas, jurídicas, gestión humana).

Cambios identificados

3. Procesos y acciones de sensibilización interna:

La sensibilización interna busca **movilizar actitudes**, **cuestionar imaginarios** y **generar apertura** frente a la diversidad dentro de las empresas. Aunque sus efectos no siempre son inmediatos, es **clave para el éxito de las estrategias de inclusión**, ya que influye directamente en las **disposiciones individuales y colectivas** que pueden facilitar o limitar los cambios culturales necesarios.

15%

de los cambios identificados

Cambios identificados

- Comunicación 1 a 1 con líderes de área
- Sensibilización y procesos de formación

Principales motivaciones para el cambio

- Reconocimiento del rol crítico de jefaturas y mandos medios, cuya actitud puede facilitar o bloquear los procesos de inclusión.
- Necesidad de institucionalizar el enfoque DEI.
- Experiencias previas de resistencia o malas prácticas.
- Aprendizajes de la Ruta y motivación para transferencia a toda la organización.

Principales efectos del cambio

- Disminución de sesgos y resistencias en procesos de selección y en la interacción cotidiana con personas tradicionalmente excluidas del mercado laboral.
- Mayor apertura y disposición de los equipos.
- Alineación institucional y transversalidad del enfoque.
- Generación de un lenguaje común sobre inclusión.



Cambios identificados

3. Procesos y acciones de sensibilización interna

3.1 Comunicación 1 a 1 con líderes de área (6,3%)

Acciones de **sensibilización personalizadas dirigidas a jefes de área, supervisores y mandos medios**, que se desarrollan mediante conversaciones directas, asesoría previa a entrevistas o acompañamiento durante el proceso de adaptación. El enfoque 1 a 1 permite **abordar dudas, prejuicios o resistencias de manera específica, generar confianza y reforzar el papel clave que estos líderes cumplen** en el éxito de las estrategias de inclusión. Sin embargo, en algunos casos, estas acciones también evidencian la ausencia de procesos de sensibilización más estructurados a nivel organizacional, funcionando como el primer acercamiento directo al tema.

Efectos del cambio	- Disminución de sesgos en entrevistas o interacciones cotidianas con personas tradicionalmente excluidas del mercado laboral. - Mayor apertura y disposición para recibir y acompañar a personas con trayectorias no tradicionales. - Mejora en la relación entre los nuevos colaboradores y sus jefes inmediatos. - Fortalecimiento del compromiso de mandos medios con los procesos de inclusión.
Factores que motivaron el cambio	- Reconocimiento de que la actitud del jefe directo puede facilitar o bloquear la experiencia de inclusión. - Experiencias pasadas de resistencia o malas prácticas por parte de algunos supervisores. - Necesidad de preparar a los líderes operativos para entrevistas inclusivas o para liderar la adaptación.
Barreras/retos enfrentados	- Falta de tiempo de los jefes para espacios de conversación o formación individual. - Baja disposición inicial en algunos líderes que no reconocen su influencia directa en la inclusión. - Alta rotación en los niveles operativos y de supervisión, lo que exige repetir el proceso continuamente. - Dificultad para formalizar estas acciones dentro de la rutina organizacional.

Cambios identificados

3. Procesos y acciones de sensibilización interna

3.2 Sensibilización de equipos y procesos de formación (8,3%)

Acciones formativas y de sensibilización dirigidas a distintos niveles y áreas de la organización —como gerencia, gestión humana, comunicaciones y mandos medios— con el objetivo de compartir aprendizajes sobre diversidad, equidad e inclusión, y fortalecer las capacidades internas para acompañar estos procesos. Incluye desde sesiones puntuales de formación, hasta campañas temáticas como el “Mes de la diversidad e inclusión”, y espacios de capacitación institucionalizados. Estas acciones promueven una transformación cultural más amplia, necesaria para que la inclusión sea asumida como compromiso colectivo.

Efectos del cambio	- Mayor comprensión transversal del enfoque de inclusión dentro de la organización. - Alineación entre áreas clave (como comunicaciones, gestión humana y gerencias) respecto a los valores y prácticas inclusivas. - Generación de un lenguaje común que facilita la implementación de la estrategia DEI.
Factores que motivaron el cambio	- Necesidad de compartir aprendizajes derivados de la participación en la Ruta de Empleabilidad Inclusiva. - Reconocimiento de que la inclusión no puede recaer solo en una persona o área, sino que requiere apropiación institucional. - Visión estratégica de generar una cultura de inclusión sostenible y coherente.
Barreras/retos enfrentados	- Falta de tiempo o recursos para realizar procesos formativos continuos y profundos. - Dificultad para adaptar los contenidos los diferentes roles y niveles jerárquicos. - Desigual interés o compromiso entre las distintas áreas o líderes. - Riesgo de que las acciones queden como iniciativas puntuales sin continuidad.

Aprendizajes sobre la inclusión

1. La inclusión se construye paso a paso, desde múltiples frentes

Los cambios significativos no responden a una única acción, sino a una combinación de ajustes operativos, culturales y estratégicos. La transformación ocurre cuando los procesos de selección, formación, acompañamiento y comunicación se articulan entre sí bajo una visión compartida.

2. La formalización fortalece la sostenibilidad

Contar con políticas DEI, rutas de acompañamiento, metas institucionales y caracterización de la diversidad interna permite que la inclusión deje de ser coyuntural, y se consolide como parte del modelo organizacional.

3. El compromiso directivo es necesario, pero no suficiente

El liderazgo de la alta dirección facilita el cambio, pero su sostenibilidad depende de la apropiación transversal en todos los niveles: gestión humana, jurídico, SST, mandos medios y equipos de base.

4. Las prácticas concretas son el motor del cambio organizacional

Casos puntuales de inclusión (por ejemplo, de mujeres en cargos tradicionalmente masculinizados, personas trans o jóvenes sin experiencia) han sido catalizadores de reflexión, ajuste y aprendizaje. Estos casos abren la puerta a cambios más amplios, institucionales y sostenibles.



Aprendizajes sobre la inclusión

5. La transformación cultural requiere sensibilización constante

Las acciones de sensibilización —tanto colectivas como personalizadas— son fundamentales para transformar prejuicios, alinear áreas clave y consolidar una cultura inclusiva. El trabajo con mandos medios, equipos operativos y líderes informales requiere ser intencionado y continuo.

6. Los ajustes razonables son una herramienta potente para la equidad

Adaptar perfiles, horarios, uniformes, procesos médicos, contratos y espacios físicos permite que personas tradicionalmente excluidas del mercado laboral puedan ingresar y permanecer en condiciones de mayor dignidad y estabilidad. Estos ajustes no implican concesiones, sino condiciones justas.

7. El acompañamiento es clave para la permanencia y el bienestar

Los procesos de inclusión no terminan con la contratación. El seguimiento personalizado en los primeros meses, la mentoría operativa y el trabajo cercano con jefes directos son determinantes para garantizar la adaptación y la permanencia de las personas vinculadas.

8. Aún existen retos importantes

Persisten barreras como la resistencia cultural, la falta de tiempo para formación, la rigidez de algunos procesos institucionales y la alta rotación del personal, lo cual obliga a repensar la inclusión no solo como una meta, sino como una práctica cotidiana y adaptativa.





Mapa de actores

Mapa de actores

El Mapa de Actores para la Transformación Empresarial en clave DEI es una herramienta clave para comprender el proceso de inclusión laboral desde una mirada sistémica. Parte del Modelo de Empleo Inclusivo de la Fundación Corona, que identifica cinco actores centrales, y lo amplía al profundizar en la empresa y en los múltiples niveles que interactúan en su transformación.

El objetivo es mostrar no solo a los actores externos que influyen en las motivaciones y condiciones para implementar estrategias de inclusión, sino también a los distintos niveles internos que explican cómo se gestan los cambios institucionales. Para ello, el mapa organiza el análisis por grupos de actores, partiendo desde el contexto normativo y las personas buscadoras de empleo, pasa a proponer tres dimensiones internas de la empresa (estratégica, operativa y cotidiana) y cuatro grupos de actores externos (redes y gremios, facilitadores de empleo, consultores y clientes). Esta mirada evidencia que la inclusión laboral es un proceso sistémico en el que convergen múltiples actores cuya interacción determina la capacidad de las empresas para construir entornos inclusivos y sostenibles.

Es importante subrayar que las interacciones entre actores no siguen un orden fijo ni jerárquico. Cada empresa configura dinámicas propias: en algunos casos, la motivación proviene de la gerencia; en otros, de áreas operativas, de la presión normativa o del impulso de redes empresariales. Esto significa que existen múltiples combinaciones posibles de relaciones, pero lo fundamental es que, en la medida en que unos actores movilizan a otros, se activa una dinámica sistémica que fortalece la sostenibilidad de las estrategias DEI y potencia las iniciativas en desarrollo. A continuación, se describirá cada uno de los actores identificados.



Mapa de actores

Actores identificados en el modelo de empleo inclusivo



Fuente: Modelo de Empleo Inclusivo – Fundación Corona



Mapa de actores

Mapa de actores para la transformación empresarial en clave DEI

1 Marco legal y normativo

La empresa debe encargarse su actualización y cumplimiento

2 Buscadores de empleo

A la empresa le interesa su atracción y debe encargarse de su acogida

Al interior de la empresa

Dimensión estratégica

3

Gerencia
-
Dirección
general

Dimensión operativa

- 4 Gestión humana
- 5 Jurídico – SST
- 6 Jefatura de área

Dimensión cotidiana

- 7 Compañeros/as
- 8 Líderes informales

Actores externos

9

Redes empresariales
y gremiales

La empresa genera
articulación e intercambios

10

Facilitadores
de empleo

Brindan asesoría, apoyo y acceso a perfiles
específicos para la empresa

11

Consultoras y
asesores DEI

12

Clientes

La empresa debe
comunicar y sensibilizar
frente a estrategias DEI

Convenciones

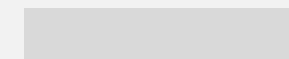
Estructura interna
de la empresa



Tipos de actores



Relación entre la
empresa y el actor en
contexto DEI



Descripción de los actores

1. CONTEXTO LEGAL Y NORMATIVO

Relación principal: Actualización y cumplimiento

El contexto legal y normativo proporciona la guía y el marco de referencia para la inclusión laboral; define derechos y obligaciones, incentiva ajustes razonables y puede motivar acciones a través de beneficios tributarios, exenciones o certificaciones que fortalecen los procesos de inclusión responsables en las empresas, quienes tienen la responsabilidad de mantenerse actualizadas en la normatividad y cumplir con sus disposiciones.

2. PERSONAS BUSCADORAS DE EMPLEO

Relación principal: Atracción y acogida

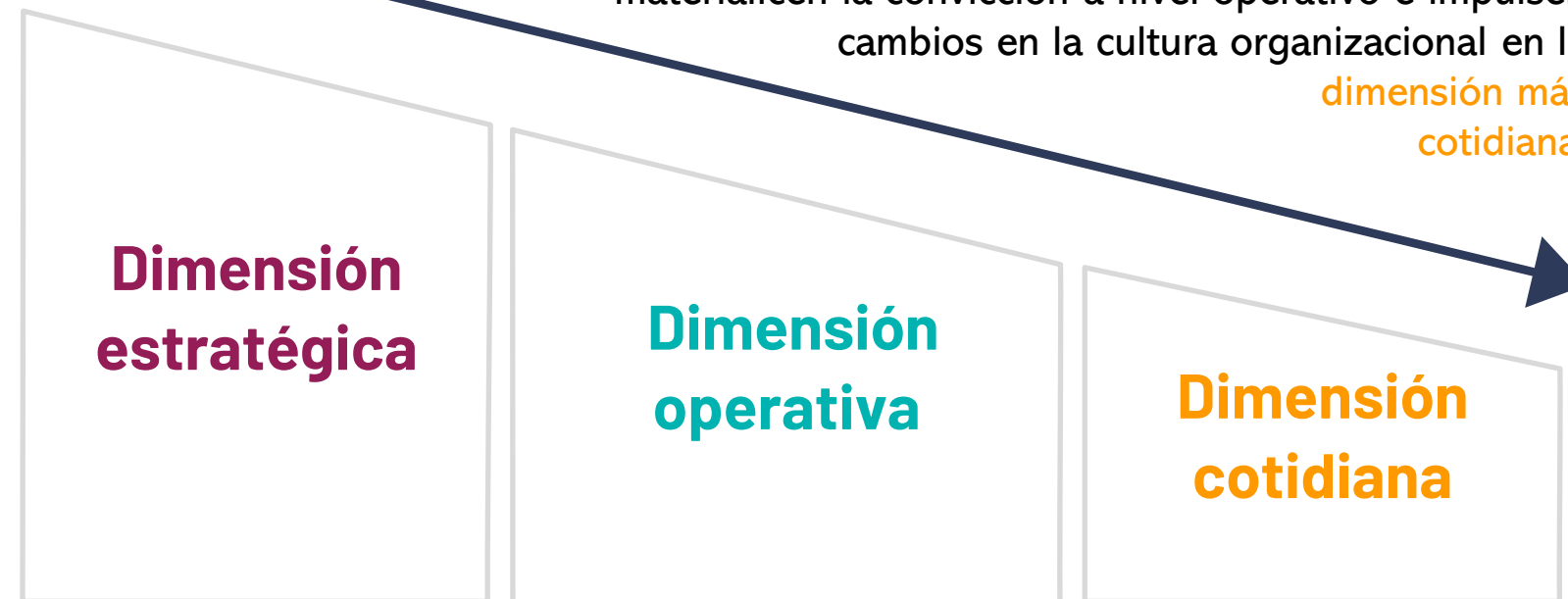
Son las personas que se postulan a las vacantes y pertenecen a poblaciones históricamente excluidas del mercado laboral. Esto incluye a jóvenes vulnerables en búsqueda de su primer empleo, madres cabeza de familia, mujeres con trayectorias interrumpidas o en condiciones de vulnerabilidad, personas en proceso de reinserción social, población afrodescendiente e indígena, víctimas del conflicto armado y personas con discapacidad entre otras. Desde las empresas, se requiere avanzar en estrategias efectivas de atracción de talento diverso, así como en la comprensión de sus trayectorias, potencialidades y necesidades particulares. Esto implica implementar procesos de selección justos, eliminar barreras innecesarias y garantizar los ajustes razonables que faciliten su incorporación y permanencia en condiciones de equidad y dignidad.



Descripción de los actores

Actores al interior de la empresa

Las transformaciones DEI deben articularse desde la **estrategia** de la empresa, pasando por la **adaptación y construcción de procesos** que materialicen la convicción a nivel operativo e impulsen cambios en la cultura organizacional en la **dimensión más cotidiana**.



A medida que se articula la estrategia con el nivel operativo, se logra cada vez una mejor apropiación colectiva del enfoque DEI, pasando de las convicciones de actores específicos a la incorporación como parte de los valores compartidos, naturalizando diversas formas de entender las relaciones laborales y construir la cultura de la organización.



Descripción de los actores

DIMENSIÓN ESTRATÉGICA – Dirección y toma de decisiones

3. Alta Gerencia / Dirección General

En muchos casos es la vía de ingreso al tema de inclusión, ya sea por interés personal o por convicción ética de los líderes. Cuando se compromete con los principios DEI, puede convertir la inclusión en una prioridad institucional, integrándola en la visión y metas corporativas. Su liderazgo permite asignar recursos adecuados, respaldar transformaciones culturales y legitimar las acciones en todos los niveles. No obstante, si no se involucra o muestra resistencia —frecuente en estructuras tradicionales—, puede frenar cualquier avance. Por ello, es crucial alinear las estrategias DEI con los objetivos del negocio y demostrar su impacto positivo.



Descripción de los actores

DIMENSIÓN OPERATIVA – Diseño, articulación e implementación

4. Área de Gestión Humana / Talento

En la mayoría de los casos es el corazón operativo de las estrategias DEI. Define y ejecuta procesos claves de la selección, contratación, desarrollo y evaluación con enfoque inclusivo. Además, diseña e implementa estrategias de bienestar y lidera los procesos de sensibilización y transformación cultural. Al ser esta área la que suele estar encargada de impulsar las iniciativas DEI, sus propios perfiles, capacidades, conocimientos y compromiso con determinantes para generar cambios sostenibles en las organizaciones.

5. Áreas Jurídica y de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST)

Son garantes de la legalidad y la protección de los derechos laborales, así como del bienestar físico y mental de las personas trabajadoras. Tienen un rol clave en identificar riesgos, diseñar ajustes razonables, prevenir discriminación y asegurar entornos de trabajo seguros y saludables para todos los perfiles. Sin embargo, pueden convertirse en un freno si priorizan la rigidez normativa sobre la flexibilidad necesaria para la inclusión. Es indispensable acompañarlas con formación específica en normativas con enfoque diferencial y de derechos, y promover un enfoque ético y propositivo.

6. Jefaturas de área o proceso / Mandos medios

Son los puentes entre la estrategia organizacional y la operación diaria. Tienen influencia directa sobre los equipos y son los responsables de traducir las políticas DEI en prácticas cotidianas. Su liderazgo, apertura y gestión influyen significativamente en el clima laboral, la implementación de ajustes y la permanencia. Si no están sensibilizados o alineados, pueden obstaculizar los cambios. Por ello, deben ser formados, acompañados y empoderados como agentes de transformación dentro de sus áreas.



Descripción de los actores

DIMENSIÓN COTIDIANA – Cultura organizacional

7. Compañeros/as de trabajo

Serán el entorno inmediato de las personas que ingresan a la empresa. Su comportamiento y disposición impactan directamente en la integración, el sentido de pertenencia y la permanencia de estos perfiles. Requieren procesos de sensibilización continuos que fortalezcan la empatía, el respeto por la diferencia y la corresponsabilidad en la creación de entornos laborales inclusivos.

8. Líderes informales / referentes de confianza

Aunque no tienen cargos jerárquicos, gozan de legitimidad, reconocimiento y poder de influencia en sus equipos. Su actitud puede reforzar o debilitar las iniciativas DEI, ya que muchas veces actúan como mediadores informales, modelos de comportamiento o generadores de opinión. Identificarlos y sumarlos como aliados estratégicos permite multiplicar los mensajes inclusivos y generar transformaciones desde la base.



Descripción de los actores

RELACIONES CON ACTORES EXTERNOS – Entorno e incidencia



Descripción de los actores

ACTORES EXTERNOS – Entorno e incidencia

9. Redes empresariales y/o gremiales

Relación principal: Articulación e intercambio

Las redes empresariales y gremiales son espacios de articulación e intercambio que permiten compartir aprendizajes, construir estándares comunes, identificar buenas prácticas y generar motivación entre pares. Al participar activamente en estas redes, las empresas no solo fortalecen sus propias capacidades, sino que también contribuyen a elevar el estándar del sector en materia de inclusión y diversidad y la identificación de oportunidades de acción conjuntas como formaciones especializadas, o estrategias adaptadas al sector.

10. Facilitadores de empleo

Relación principal: Asesoría, apoyo y acceso a perfiles

Incluyen el servicio público de empleo y agencias privadas, programas de empleabilidad, empresas de servicios temporales y BPO, Fundaciones e instituciones con enfoque en poblaciones específicas y otras entidades que apoyan la colocación laboral de poblaciones específicas. Son fundamentales para acercar perfiles diversos a la empresa, brindar acompañamiento durante los procesos de selección e integración, y apoyar tanto a los equipos como a las personas contratadas en su adaptación y sostenibilidad laboral.



Descripción de los actores

ACTORES EXTERNOS – Entorno e incidencia

11. Consultoras y asesores DEI

Relación principal: Asesoría, apoyo y acceso a perfiles

Aportan conocimiento técnico, herramientas metodológicas y acompañamiento especializado. Realizan diagnósticos de brechas, diseñan rutas de implementación, desarrollan contenidos formativos y facilitan procesos de reflexión y cambio cultural. Son un apoyo para adaptar las estrategias a las necesidades de cada organización, impulsar la innovación en políticas inclusivas y evaluar el impacto de las acciones.

12. CLIENTES – Receptores

Relación principal: Comunicación y sensibilización

Son el receptor final de lo que sucede en la empresa, en temas DEI según el sector, pueden tener un rol más o menos activo. En sectores de atención al público, su relación con equipos diversos puede ser clave para validar, apoyar o rechazar procesos inclusivos. Adicionalmente el interés creciente de los consumidores por estos aspectos hace que los compromisos DEI se conviertan en un valor reputacional y competitivo, aunque no estén a la vista/relación directa. Escuchar a los clientes, comunicar avances y sensibilizar en diversidad también forma parte del proceso.





Teoría de cambio

Teoría de cambio

Condiciones iniciales de las empresas



- Bajo nivel de reflexión sobre la calidad del empleo y visión poco estratégica del talento humano.
- Visiones organizativas tradicionales y rígidas.
- Poca presencia de estrategias DEI / iniciativas aisladas sin articulación.
- Dificultades para atraer y retener talento.
- Bajo conocimiento del enfoque DEI y del marco jurídico que lo respalda.
- Presencia de sesgos en los procesos de atracción, selección y permanencia.
- Débil preparación para recibir y acompañar a personas diversas.
- Bajo conocimiento de la oferta institucional de empleabilidad y programas existentes.

Ruta de inclusión laboral



Cambios a corto y mediano plazo



Transformación en los procesos de atracción, selección y permanencia.

Mayor formalización de estrategias y procesos DEI dentro de las empresas.

Sensibilización interna en DEI.

Cambios a largo plazo



- Empresas con estrategias DEI sólidas y sostenibles.
- Ecosistema empresarial más consciente y comprometido con la calidad del empleo.
- Empresas creando soluciones inclusivas adaptadas al contexto.
- Inclusión vista como oportunidad colectiva de competitividad.
- Poblaciones diversas incluidas de forma integral y con proyección.





Recomendaciones

Recomendaciones

Gobernanza estratégica de la Alianza

- **Consolidar una visión estratégica compartida** donde confluyan los diferentes marcos institucionales, perspectivas y capacidades de los aliados.
- **Construir de forma participativa una hoja de ruta común**, con metas, narrativa, roles, expectativas y tiempos compartidos, que permita orientar el mediano y largo plazo de la estrategia de trabajo.
- **Fortalecer el enfoque técnico y la transferencia de capacidades entre aliados**, asegurando que todos los actores comprendan técnica y estratégicamente el enfoque de empleo inclusivo para lograr que lo apropien y lideren desde cada institución con autonomía, pertinencia y visión a largo plazo.
- **Posicionar la inclusión como estrategia de competitividad**, vinculándola a productividad, innovación y sostenibilidad empresarial, no solo como un deber ético o social.
- **Incluir reflexiones sobre la calidad del empleo** en el centro de la conversación sobre empleabilidad e inclusión, como base para una transformación organizacional sostenible.



Recomendaciones

Fortalecimiento del modelo metodológico

- **Fortalecer el proceso de transferencia metodológica** del modelo para operadores actuales y futuros, con formación, acompañamiento, retroalimentación y establecimiento de objetivos y criterios comunes que permitan que todos los procesos que se desarrollen tengan un hilo conductor.
- **Fortalecer el instrumento de diagnóstico**, incorporando:
 - Dimensiones culturales, estratégicas y de ecosistema de inclusión.
 - Segmentación según tamaño, sector y nivel de madurez.
 - Lenguaje más claro y accesible para los usuarios.
 - Uso activo como herramienta del proceso de sensibilización y para el diseño de los planes de trabajo.
- **Establecer una estructura de medición y seguimiento**, con indicadores claros y mecanismos que permitan medir impacto, documentar avances y retroalimentar el proceso tanto de las empresas como de los operadores y sus aprendizajes.
- **Implementar mecanismos de sistematización de aprendizajes y adaptaciones metodológicas** realizadas por operadores, para alimentar una caja de herramientas evolutiva.



Recomendaciones

Acompañamiento y sostenibilidad en las empresas

- **Incluir a los gestores laborales desde el inicio de la ruta**, reconociéndolos como actores clave, fortaleciendo su perfil, dotándolos de formación técnica, y un rol estructural en el acompañamiento.
- **Promover la articulación entre prácticas operativas y estrategia DEI**, desde las primeras sesiones, para asegurar coherencia y sostenibilidad en los cambios.
- **Visibilizar y documentar casos exitosos** como catalizadores del cambio, usando historias concretas para inspirar a otras empresas.
- **Acompañar los procesos de sensibilización** con herramientas de implementación prácticas y aplicables, que permitan pasar de la reflexión a la acción.
- **Fortalecer el trabajo con áreas estratégicas clave dentro de las empresas** (Gestión Humana, SST, Jurídica y Mandos medios), generando mayor apropiación transversal.
- **Integrar la calidad del empleo como una dimensión transversal del enfoque DEI**, asegurando no solo el acceso sino también la permanencia, desarrollo y bienestar de las personas contratadas.
- **Diseñar un plan de continuidad del proceso para las empresas vinculadas** a la Ruta, que les permita profundizar en los conocimientos técnicos sobre DEI y contar con herramientas y acompañamiento para su aplicación.



Convertimos la experiencia en conocimiento que permita
mejores decisiones para el futuro



Ruta de Empleabilidad Inclusiva

Aprendizajes y
Cambio más significativo

Proceso desarrollado por



Para la alianza entre



Fundación corona

