



sumarse



SEGUIMIENTO E IMPACTO DEL PROYECTO LÍDERES POR EL ODS 10

Reducción de las
desigualdades



Preparado por



Financiado por

DIAGEO

Noviembre
2025



CRÉDITOS

Asistencia Técnica de:

Carlos Fernández, Director General, Prodigious Consulting


Sabrina Sesana, Directora Proyectos, Prodigious Consulting



Equipo técnico por Sumarse:

Elizabeth Solís, Directora de Gestión de Programas

Yanny Afre, Coordinadora de Proyectos



La producción de este documento ha sido financiada por DIAGEO. Sus contenidos son responsabilidad exclusiva de Sumarse y no necesariamente reflejan los puntos de vista de DIAGEO. Autoría y derechos son propiedad de SUMARSE Panamá, noviembre 2025

© SUMARSE

AGRADECIMIENTOS



En 2022, dimos un paso fundamental al realizar el **primer diagnóstico de la situación actual en Panamá sobre Políticas de inclusión y no discriminación**. Este estudio marcó el inicio de un compromiso con la creación de entornos laborales más justos, diversos e inclusivos.

Hoy, tres años después, damos continuidad a ese esfuerzo con la realización de un nuevo estudio que nos permite **medir el impacto del Proyecto LODS 10: Reducción de las Desigualdades**. Esta etapa de seguimiento nos brinda una mirada actualizada sobre los avances, desafíos y oportunidades que enfrentan las organizaciones panameñas en su camino hacia la inclusión.

Agradecemos a DIAGEO por su visión y por el financiamiento que ha hecho posible este estudio. Su compromiso sostenido con la diversidad, la equidad y la inclusión ha sido clave para continuar generando conocimiento, acción y cambio en Panamá.

Reconocemos también el aporte de las organizaciones que participaron en esta nueva medición. Gracias a su apertura y disposición, hoy contamos con datos valiosos que permiten evaluar el progreso y seguir impulsando transformaciones necesarias para reducir las desigualdades en los espacios laborales.

Este estudio no solo representa una evaluación del impacto logrado hasta hoy, sino una **herramienta estratégica para seguir construyendo una cultura organizacional inclusiva y respetuosa de los derechos humanos**.

Gracias por ser parte de este proceso.





Hoy contamos con una nueva herramienta que nos **permite evaluar el impacto real** del trabajo que venimos impulsando para promover culturas organizacionales más inclusivas en Panamá.

Este estudio de seguimiento no solo refleja avances, sino también desafíos vigentes que debemos seguir enfrentando con decisión y compromiso. La información recopilada nos permitirá seguir generando evidencia para incidir, sensibilizar y acompañar a más organizaciones en este camino.

Agradezco a cada organización que participó en esta iniciativa, y en especial a DIAGEO por su apoyo continuo. La reducción de las desigualdades en el entorno laboral no es solo un objetivo, es una responsabilidad colectiva. Este estudio es una invitación clara a redoblar esfuerzos, sumar voluntades y acelerar los cambios que nuestra sociedad necesita. El momento de actuar es ahora.

Karla Mola
Directora ejecutiva, Sumarse



RESUMEN

En 2022, Sumarse realizó su primer diagnóstico de la situación actual de Panamá sobre políticas de inclusión y no discriminación, con el objetivo de evaluar el nivel de madurez organizacional y las prácticas implementadas por las organizaciones. Los resultados evidenciaron avances importantes en el marco normativo: el 86% de las organizaciones contaba con reglamentos internos sobre respeto y no discriminación, y el 68% disponía de un Código de Ética con cláusulas específicas en esta materia. Sin embargo, también se identificaron brechas relevantes: solo el 40% llevaba registros demográficos de su plantilla en términos de diversidad, menos del 50% contaba con políticas dirigidas a grupos vulnerables como la población LGTBQ+, y apenas el 44% disponía de áreas específicas dedicadas a esta temática.

Este informe presenta la evaluación de seguimiento realizada en 2025, enfocada en el avance de las políticas, acciones y prácticas de inclusión laboral en Panamá, con especial énfasis en comparar el desempeño de las organizaciones que participaron en el programa Cultura Organizacional Inclusiva LODS 10 frente a aquellas que no lo hicieron. Los hallazgos indican que, si bien la mayoría de las organizaciones ha desarrollado políticas claras y ha impulsado acciones para fomentar un clima inclusivo en los últimos dos años, aún existen desafíos en la formalización de prácticas y el compromiso activo de los niveles directivos.

Las organizaciones que formaron parte del programa muestran mayores avances en la implementación de políticas y acciones inclusivas, lo que resalta el valor de los programas especializados como impulsores de cambio. En este contexto, el informe recomienda fortalecer el liderazgo inclusivo desde los niveles directivos, ampliar el alcance de las políticas y programas, y sistematizar la medición de datos sobre diversidad para orientar mejor las estrategias futuras. Consolidar una cultura organizacional inclusiva requiere compromiso sostenido, articulación entre actores clave y una visión estratégica que reconozca el valor de la diversidad como un motor de transformación social y organizacional.





CONTENIDO

Prólogo	7
Introducción	9
Antecedentes	10
Objetivo	11
Objetivos Específicos	11
Metodología	12
Ficha Técnica	13
Perfil de las Organizaciones	14
Participación en el programa	15
Sector Económico	16
Número de Colaboradores	17
Cobertura Geográfica	18
Reglamento de Trabajo	19
Políticas y cultura de diversidad e inclusión	26
Políticas explícitas sobre diversidad, inclusión y no discriminación	27
Socialización diversidad, inclusión y no discriminación	28
Acciones para promover la inclusión en los últimos 2 años	29
Grupos o comités dedicados a la diversidad e inclusión	34
Nivel de involucramiento de los diferentes miembros de la organización con respecto a temas de diversidad e inclusión laboral	36
Avances y percepción de mejora en las políticas y cultura de diversidad e inclusión	38
Cambios en las áreas de la organización	39

Obstáculos o dificultades ha identificado para avanzar en temas de diversidad, equidad e inclusión 47

Evaluación de Resultados y Seguimiento **49**

Mediciones estadísticas composición demográfica plantilla 50

Participación de personas pertenecientes a grupos en situación de vulnerabilidad en la organización 51

Código de Ética o una política formal que incluya principios de no discriminación 53

Acciones o recursos considera para fortalecer la cultura de diversidad e inclusión en la organización 55

Evaluación acciones a implementar **57**

Nivel de Importancia de las evaluaciones para detectar, prevenir y mitigar posibles actos de discriminación o de falta de respeto a los derechos humanos de los trabajadores 59

Dificultad para implementar acciones relacionadas con diversidad e inclusión laboral 60

Acciones recomendadas para fortalecer la diversidad e inclusión laboral 66

Participación nuevos programas SUMARSE 68

Conclusiones y Recomendaciones **69**

Conclusiones 70

Recomendaciones 72

Bibliografía 74



PRÓLOGO



En el contexto global, la integración de la diversidad y la inclusión en las organizaciones se ha consolidado como un factor determinante para promover entornos laborales equitativos, innovadores y sostenibles. Las investigaciones internacionales destacan que las empresas que implementan prácticas inclusivas logran mayor innovación, sostenibilidad y una mejor relación con sus comunidades, lo que se traduce en ventajas competitivas significativas (Catalyst, 2018; Dobbin & Kalev, 2018).

En Estados Unidos, por ejemplo, diversas empresas estadounidenses han desarrollado marcos de gestión de la diversidad que han logrado transformar sus culturas organizacionales, promoviendo políticas explícitas sobre igualdad en el reclutamiento, la retención y el desarrollo de talento diverso (Shore et al., 2011). La norma internacional ISO 30415 también ha permitido a organizaciones establecer estándares reconocidos mundialmente en gestión de la diversidad e inclusión, reforzando la importancia de estrategias estructuradas y sostenibles en diferentes sectores (ISO, 2021).

En Latinoamérica, los avances han sido igualmente relevantes, aunque con particularidades propias de cada país y de sus contextos socioculturales. En países como Chile, Colombia, México y Brasil, se han llevado a cabo políticas públicas y programas sectoriales que fomentan la igualdad de género, la inclusión de personas con discapacidad y la protección de derechos de poblaciones indígenas y afrodescendientes, promoviendo la participación activa de estos grupos en espacios laborales y sociales (OECD, 2020).

Organizaciones internacionales y regionales, como la Organización de Estados Americanos (OEA), han desarrollado marcos normativos y guías para promover una cultura de respeto y diversidad en los espacios laborales, reforzando la necesidad de estrategias integrales que aborden tanto aspectos normativos como culturales (OEA, 2017). Además, iniciativas como los sistemas de gestión de la diversidad en empresas privadas han mostrado avances en la incorporación de prácticas como el reclutamiento inclusivo, la sensibilización y la formación en igualdad de oportunidades, aunque todavía se enfrentan a desafíos en la consolidación de prácticas profundas y sostenibles (World Bank, 2019).





Los avances del continente latinoamericano demuestran que, si bien existen progresos sustanciales, aún prevalecen desigualdades estructurales y culturales que requieren de esfuerzo conjunto y continuado para ser superadas. La experiencia regional indica que la participación activa de los líderes, la formalización de políticas y la medición de resultados son claves para transformar las organizaciones en espacios más inclusivos y justos (IDB, 2021).

Este informe refleja estos esfuerzos y logros tanto a nivel internacional como en Latinoamérica, ejemplificando que la transformación cultural en las organizaciones exige persistencia, adaptabilidad y un compromiso estratégico que trascienda acciones puntuales. La inclusión plena es un proceso en marcha, en el cual la evidencia local e internacional nos brinda orientación y respaldo para seguir avanzando en la construcción de ambientes laborales respetuosos, diversos e iguales





1

INTRODUCCIÓN

- Descripción del estudio



ANTECEDENTES

En 2022, Sumarse llevó a cabo su primer diagnóstico en Panamá sobre políticas de inclusión y no discriminación en el sector privado, con el objetivo de evaluar el nivel de madurez y las prácticas implementadas por las organizaciones. **Los resultados revelaron que el 86% de éstas cuentan con reglamentos internos** que abordan temas de respeto y no discriminación, y que **el 68% dispone de un Código de Ética con cláusulas específicas** en esta materia.

No obstante, solo el **40% de las organizaciones declaró llevar un registro demográfico de su personal en términos de diversidad e inclusión, y menos del 50% cuenta con políticas dirigidas a grupos vulnerables, como la población LGBTIQ+**. Asimismo, aunque el 58% afirma tener políticas de diversidad e inclusión, apenas **el 44% dispone de áreas específicas dedicadas a esta temática**. Una de las recomendaciones clave fue realizar procesos de sensibilización sobre estos temas. Como parte de dichas recomendaciones, se diseñó el programa Cultura Organizacional Inclusiva LODS 10.

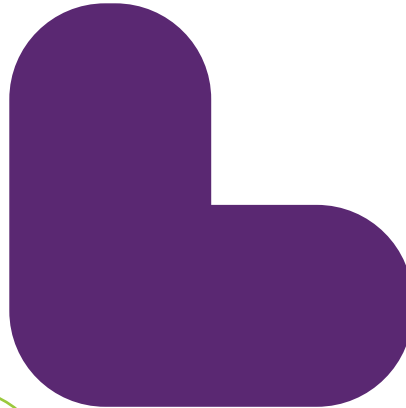
En 2025, Sumarse llevó a cabo una nueva encuesta para dar seguimiento a las principales variables relacionadas con las políticas de diversidad, inclusión y no discriminación en Panamá. El objetivo de este estudio fue evaluar el impacto del programa Cultura Organizacional Inclusiva – LODS 10 a tres años de su implementación, desde el diagnóstico inicial hasta la actualidad. Asimismo, se buscó comparar el comportamiento de las organizaciones que participaron en el programa Cultura Organizacional Inclusiva – LODS 10 frente a aquellas que no lo hicieron. Este documento presenta un análisis detallado de ambos grupos.





OBJETIVO GENERAL

Evaluar el estado actual, los avances y los desafíos en la implementación de políticas, acciones y prácticas de diversidad, inclusión y no discriminación en las organizaciones en Panamá, con el propósito de promover entornos laborales más inclusivos y respetuosos de los derechos humanos.



OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Identificar las políticas internas, códigos de ética y reglamentos laborales relacionados con la diversidad y la inclusión implementados por las organizaciones.
2. Analizar las acciones y programas desarrollados en los últimos años para fomentar una cultura organizacional inclusiva, como sensibilización, capacitación y comunicación interna.
3. Determinar el nivel de participación y compromiso de los diferentes actores organizacionales (propietarios, directivos, colaboradores) en temas de diversidad e inclusión.
4. Identificar los principales obstáculos que enfrentan las organizaciones para avanzar en la incorporación de prácticas inclusivas.
5. Medir los impactos de las acciones implementadas en aspectos como clima laboral, la percepción de equidad y retención del talento diverso.
6. Explorar las perspectivas y recomendaciones de las organizaciones para fortalecer sus iniciativas en diversidad e inclusión en el mediano y largo plazo.

METODOLOGÍA

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, orientado a recopilar información sobre la cultura organizacional inclusiva en Panamá en organizaciones vinculadas a Sumarse. A continuación, se detallan los principales componentes metodológicos:

- El estudio tuvo un alcance nacional, centrado en organizaciones panameñas.
- El estudio incluyó organizaciones miembros de Sumarse y aliados estratégicos, interesados en temas de cultura organizacional inclusiva.
- Se utilizó como marco muestral las organizaciones que participaron en el primer diagnóstico de la situación actual de Panamá sobre Políticas de Inclusión y no Discriminación y en el Programa Cultura Organizacional Inclusiva.
- El muestreo fue de tipo no probabilístico, basado en autoselección, lo que implica que los participantes decidieron voluntariamente formar parte del estudio.
- La información fue recolectada mediante una encuesta online autoaplicada, administrada a través de la plataforma Sawtooth.
- El instrumento de medición fue diseñado por Prodigious Consulting, en función de los objetivos definidos por Sumarse, y aprobado en su versión final por dicha organización.
- La encuesta estuvo compuesta por 27 reactivos, con una duración promedio de 7 minutos.
- Las respuestas fueron proporcionadas por personas con perfil directivo, directamente involucradas en temas de cultura organizacional dentro de sus respectivas organizaciones.
- Se obtuvieron 18 encuestas efectivas, que constituyen la base de análisis del presente estudio.





FICHA TÉCNICA

Ámbito	Nacional
Metodología	Cuantitativa
Técnica de recolección	Encuesta online autoaplicada, a través de plataforma Sawtooth.
Segmento Objetivo	Organizaciones panameñas miembros de Sumarse y aliados estratégicos.
Marco Muestral	Organizaciones miembros de Sumarse
Tipo de muestreo	Autoselección, no probabilístico
Tamaño de la muestra	18 encuestas efectivas
Perfil del informante	Perfil directivo de la organización relacionado con el de tema de cultura organizacional
Instrumento de Medición	Diseñado por Prodigious Consulting con base en los objetivos establecidos, aprobado en versión final por parte de Sumarse. Conformado por 27 reactivos con una duración promedio de 7 minutos.





2

PERFIL DE LAS ORGANIZACIONES

- Participación en el programa
- Sector económico
- Número de colaboradores
- Cobertura geográfica
- Reglamento interno de trabajo



PERFIL DE LAS ORGANIZACIONES



Participación en el programa

El 50% de las organizaciones encuestadas ha participado en el programa **Cultura Organizacional Inclusiva-LODS 10**, enfocado a la reducción de las desigualdades dentro del entorno laboral. Este nivel de participación evidencia una oportunidad significativa en la adopción de prácticas inclusivas, pero también señala un margen importante para ampliar el alcance del programa y fortalecer su impacto.

ORGANIZACIONES

Participaron en el programa



No Participaron en el programa

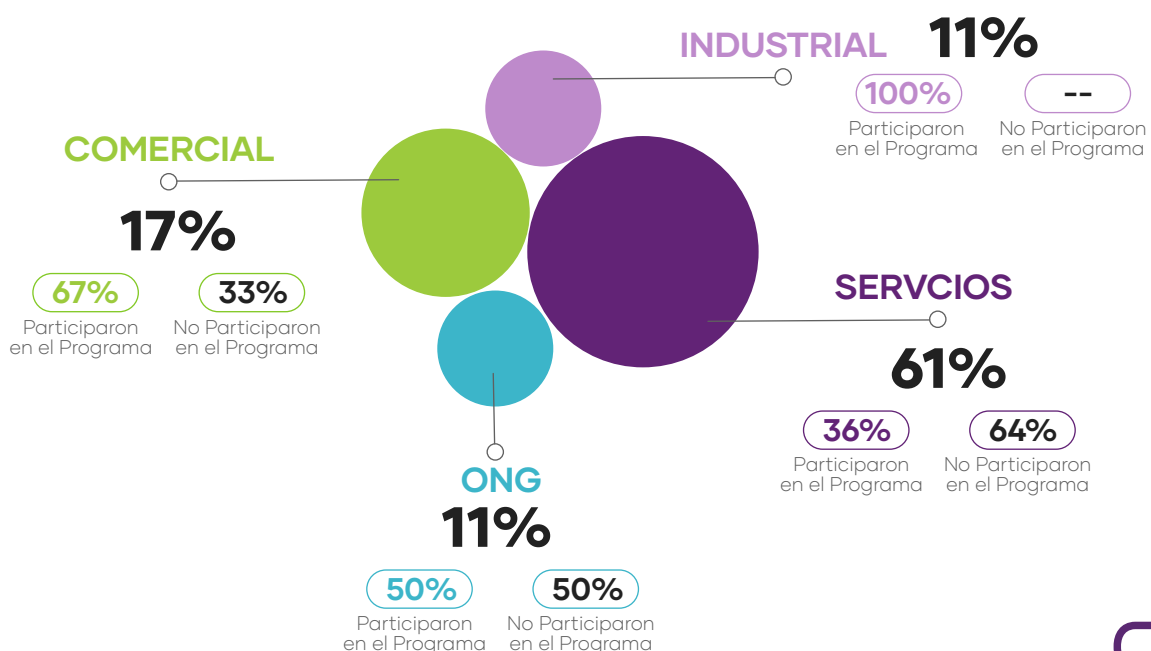


PERFIL DE LAS ORGANIZACIONES



Sector Económico

El análisis de participación en el programa **Cultura Organizacional Inclusiva-LODS 10**, revela diferencias de participación entre sectores económicos. Aunque el sector servicios representa el **61% de las organizaciones encuestadas, su nivel de participación es relativamente bajo (36%)**, lo que sugiere oportunidades de participación en iniciativas inclusivas. En contraste, el sector industrial, con una menor representación (11 %), muestra una participación del 100 %, evidenciando un alto grado de alineación con los objetivos del programa. Por su parte, el sector comercial destaca por una participación del 67 %, superior al promedio general, mientras que las organizaciones no gubernamentales (ONG) presentan una distribución equitativa entre participación y no participación (50 %). Estos hallazgos permiten identificar patrones sectoriales que pueden guiar estrategias de sensibilización y fortalecimiento del programa en segmentos con menor nivel de participación.



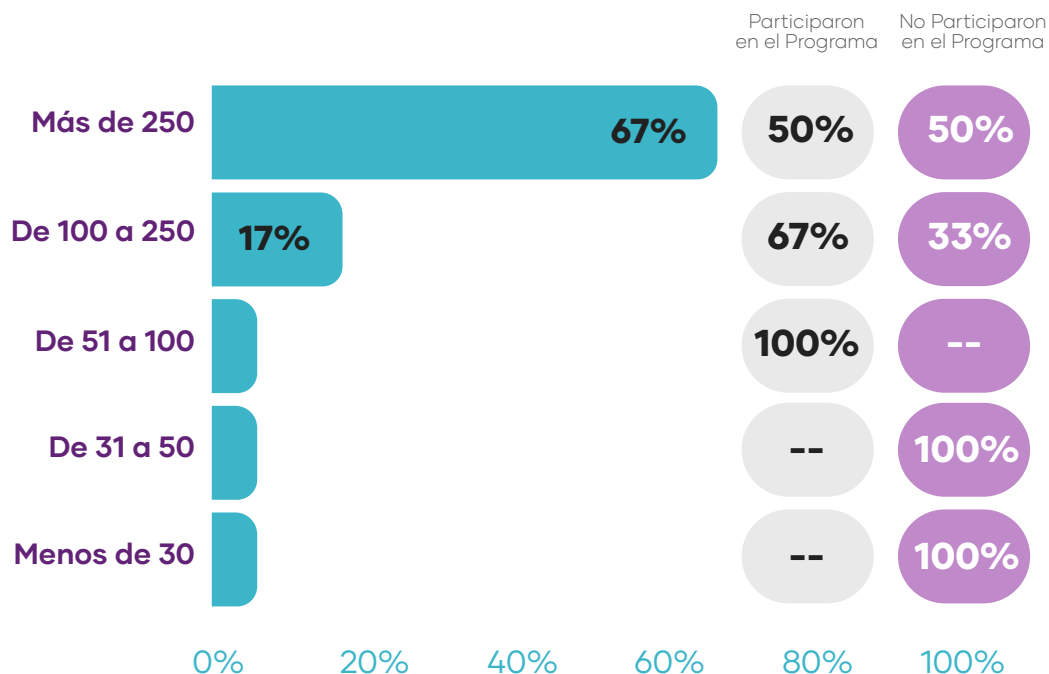


PERFIL DE LAS ORGANIZACIONES



Número de Colaboradores

La mayoría de las organizaciones encuestadas (67 %) cuentan con más de 250 colaboradores, seguidas por un 17 % en el rango de 100 a 250. Los segmentos más pequeños — de 51 a 100, de 31 a 50 y menos de 30 colaboradores — representan cada uno apenas el 6 % del total. Al analizar la participación en el programa Cultura Organizacional Inclusiva - LODS 10, se observa que las organizaciones medianas (100 a 250 colaboradores) presentan el mayor nivel de compromiso relativo (67 %), mientras que las más grandes (más de 250) muestran una participación equilibrada (50 %). En contraste, las organizaciones más pequeñas (menos de 50 colaboradores) no han participado en el programa, lo que sugiere posibles barreras de acceso o menor priorización de iniciativas inclusivas en organizaciones de menor escala. Estos resultados destacan la importancia de adaptar estrategias de sensibilización y acompañamiento según el tamaño de las organizaciones con el fin de ampliar el impacto y alcance.



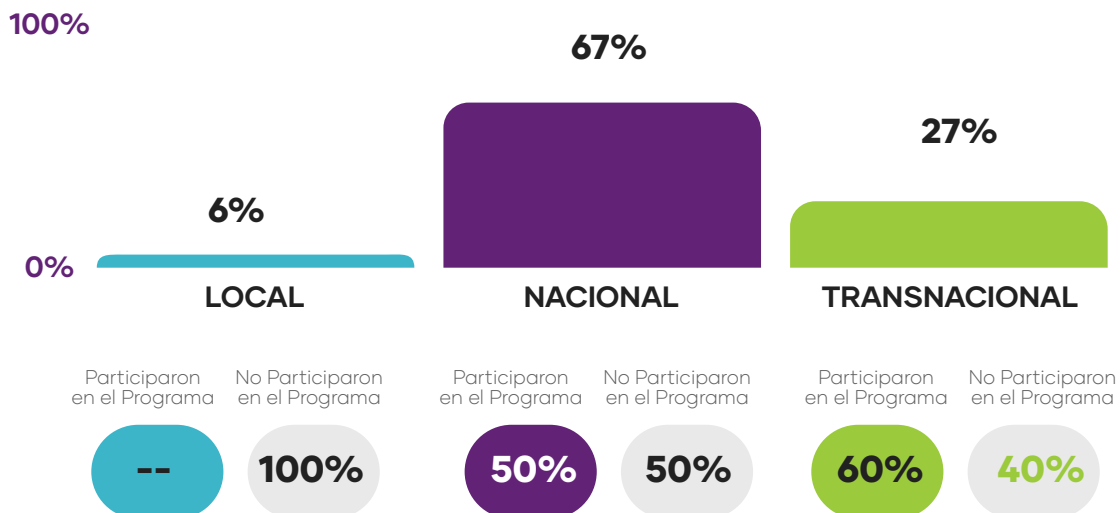


PERFIL DE LAS ORGANIZACIONES



Cobertura geográfica

El 67% de las organizaciones encuestadas operan a nivel nacional, seguidas por un 28% con presencia transnacional y solo un 6% con cobertura local. En cuanto a la participación en el programa Cultura Organizacional Inclusiva - LODS 10, se observa que las organizaciones transnacionales presentan el mayor nivel de compromiso (60%), seguidas por las nacionales (50%). Las organizaciones de cobertura local, en cambio, no han participado en el programa. Lo que sugiere que el alcance territorial está vinculado al grado de involucramiento en iniciativas inclusivas, posiblemente por factores como capacidad operativa, exposición internacional o acceso a redes de sostenibilidad. Este hallazgo puede orientar a diseñar estrategias diferenciadas para fortalecer la participación en organizaciones con cobertura local.





PERFIL DE LAS ORGANIZACIONES



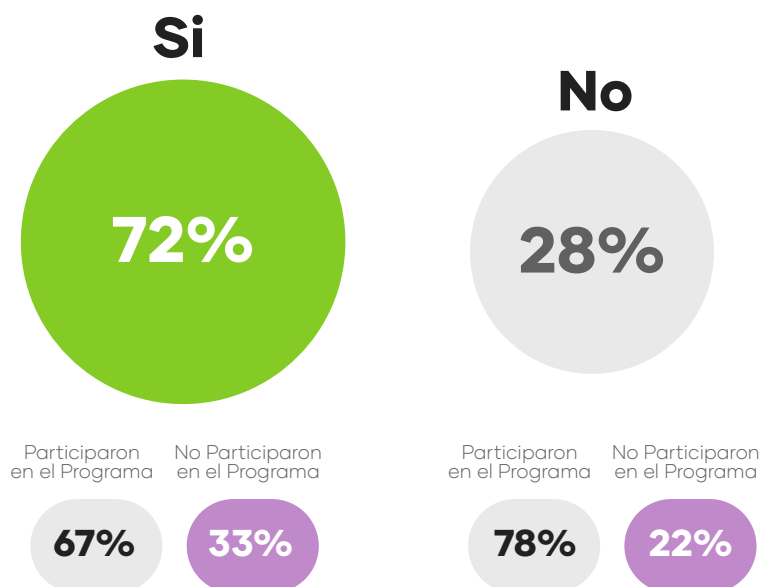
Reglamento de trabajo

En los últimos 2 años, ¿se ha modificado o establecido el Reglamento Interno de Trabajo de su organización en relación con **Respeto a los derechos humanos de los trabajadores?**

El 72% de las organizaciones encuestadas han modificado o establecido su Reglamento Interno de Trabajo en los últimos dos años para incorporar aspectos relacionados con el respeto a los derechos humanos de los trabajadores, mientras que el 28% no lo ha hecho. Al analizar este dato según la participación en el programa Cultura Organizacional Inclusiva LODS 10, se observa una diferencia interesante: el 67% de las organizaciones participantes

realizaron modificaciones, frente al 78% de las no participantes.

Aunque el programa promueve activamente la inclusión y los derechos laborales, algunas organizaciones externas al programa también han avanzado en este aspecto, posiblemente por otras influencias normativas o estratégicas. El dato invita a explorar cómo se articulan distintas iniciativas en la promoción de prácticas laborales responsables.





PERFIL DE LAS ORGANIZACIONES

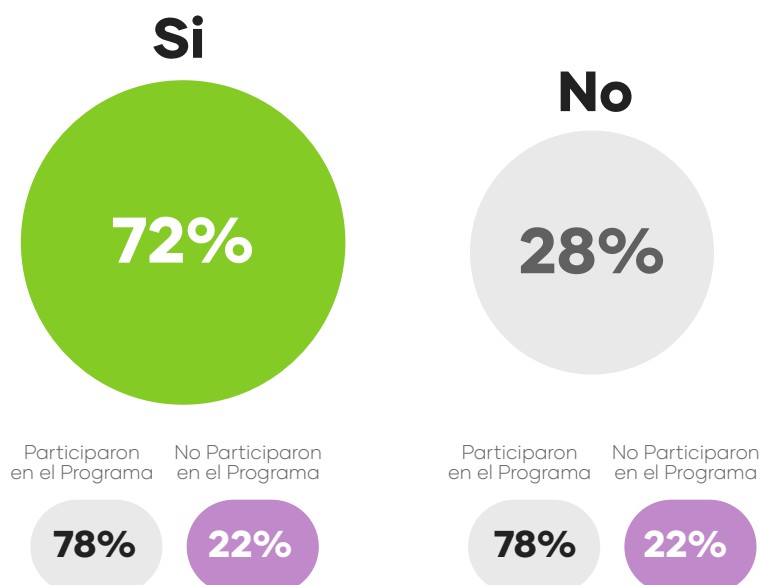


Reglamento de trabajo

En los últimos 2 años, ¿se ha modificado o establecido el Reglamento Interno de Trabajo de su organización en relación con **Diversidad, equidad e inclusión laboral**?

El 72% de las organizaciones encuestadas han modificado o establecido su Reglamento Interno de Trabajo en los últimos dos años para incorporar principios de diversidad, equidad e inclusión laboral, mientras que el 28 % no lo ha hecho. Este resultado refleja una tendencia creciente hacia la formalización de prácticas inclusivas en el entorno laboral. Además, el 78% de las organizaciones que realizaron

estos cambios han participado en programas de fortalecimiento organizacional, lo que sugiere una correlación positiva entre la participación en estas iniciativas y la adopción de políticas inclusivas. Este dato refuerza la importancia de los programas de acompañamiento como catalizadores de transformación cultural dentro de las organizaciones.





PERFIL DE LAS ORGANIZACIONES

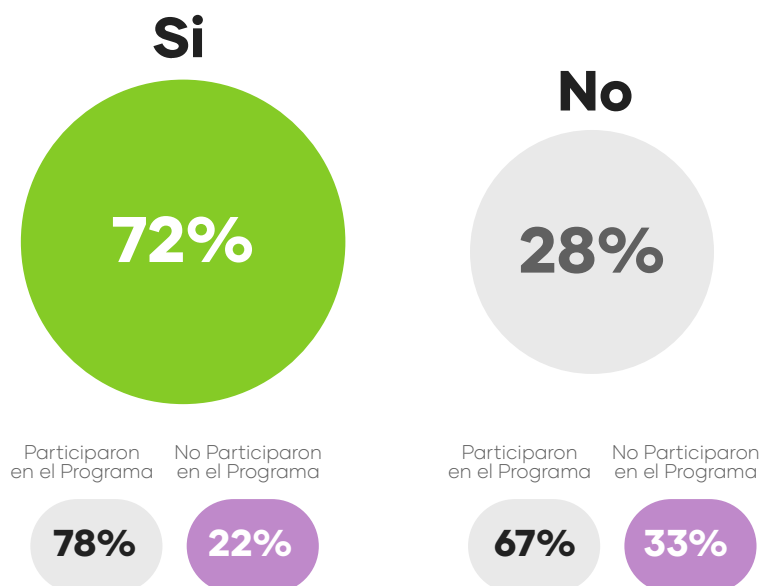


Reglamento de trabajo

En los últimos 2 años, ¿se ha modificado o establecido el Reglamento Interno de Trabajo de su organización en relación con **No discriminación**?

El 72 % de las organizaciones encuestadas han modificado o establecido su Reglamento Interno de Trabajo en los últimos dos años para incluir disposiciones relacionadas con la no discriminación, mientras que el 28 % no lo ha hecho. Al desagregar los datos según la participación en programas de acompañamiento, se observa que el 78 % de las organizaciones que participaron en dichos programas realizaron modificaciones, frente al 67 % de las que no participaron. Esta diferencia sugiere que la participación en iniciativas de fortalecimiento organizacional puede actuar como un impulsor clave para la adopción de políticas laborales más inclusivas.

Los hallazgos refuerzan la importancia de los programas de acompañamiento como herramienta clave para promover entornos laborales respetuosos, equitativos e inclusivos.





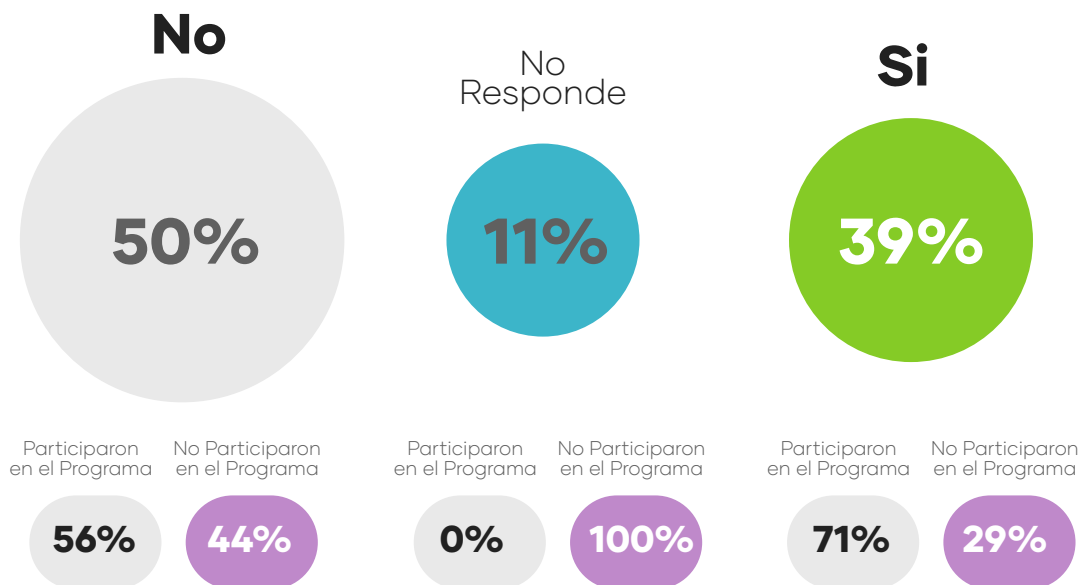
PERFIL DE LAS ORGANIZACIONES



Reglamento de trabajo

En los últimos 2 años, ¿se ha modificado o establecido el Reglamento Interno de Trabajo de su organización en relación con **Inclusión de criterios de contratación para grupos en situación de vulnerabilidad?**

Solo el 39 % de las organizaciones encuestadas han modificado o establecido su Reglamento Interno de Trabajo en los últimos dos años para incluir criterios de contratación dirigidos a grupos en situación de vulnerabilidad, mientras que el 50 % no lo ha hecho y un 11 % no respondió. Este resultado revela que, aunque existe una intención creciente de formalizar prácticas inclusivas en los procesos de selección, aún persiste una brecha significativa en su implementación normativa.



Al analizar la participación en programas especializados, se observa que el 71 % de las organizaciones que realizaron modificaciones han participado en dichas iniciativas, frente al 29 % que no lo ha hecho. Esto resalta el papel de los programas de acompañamiento como impulsores de políticas laborales más equitativas y, al mismo tiempo, pone de relieve la necesidad de ampliar su alcance para lograr una adopción más generalizada.



PERFIL DE LAS ORGANIZACIONES



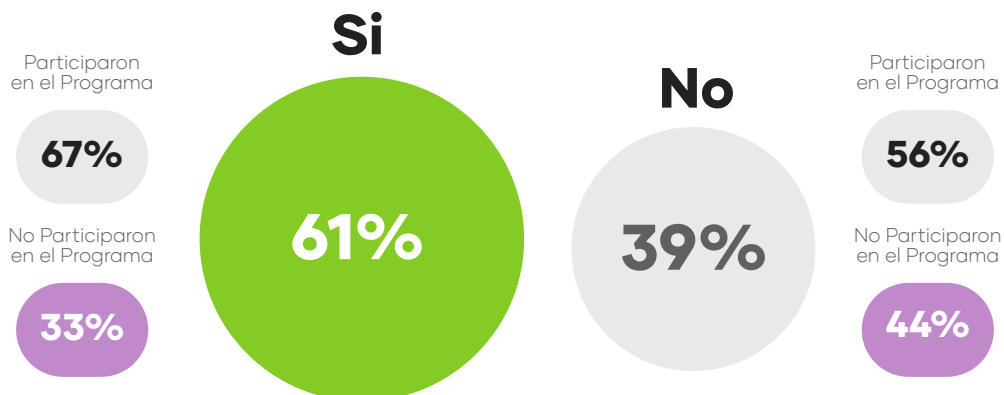
Reglamento de trabajo

En los últimos 2 años, ¿se ha modificado o establecido el Reglamento Interno de Trabajo de su organización en relación con **Trato respetuoso hacia las personas en situación de vulnerabilidad dentro de la organización?**

El 61 % de las organizaciones encuestadas ha modificado o establecido su Reglamento Interno de Trabajo en los últimos dos años, para incorporar disposiciones relacionadas con el trato respetuoso hacia personas en situación de vulnerabilidad; en contraste, el 39 % no ha realizado estos ajustes. Al analizar los datos según la participación en programas de acompañamiento, se observa que el 67 % de las organizaciones que participaron en dichos programas realizó modificaciones, frente al 56 % de aquellas que no participaron. Lo que sugiere

una correlación positiva entre la participación en programas de acompañamiento y la incorporación de prácticas inclusivas.

Esta diferencia sugiere que la participación en iniciativas de fortalecimiento organizacional está asociada con una mayor disposición a formalizar prácticas inclusivas en el entorno laboral. El resultado refuerza la importancia de promover espacios de formación y acompañamiento que fomenten el respeto, la equidad y la inclusión dentro de las organizaciones.





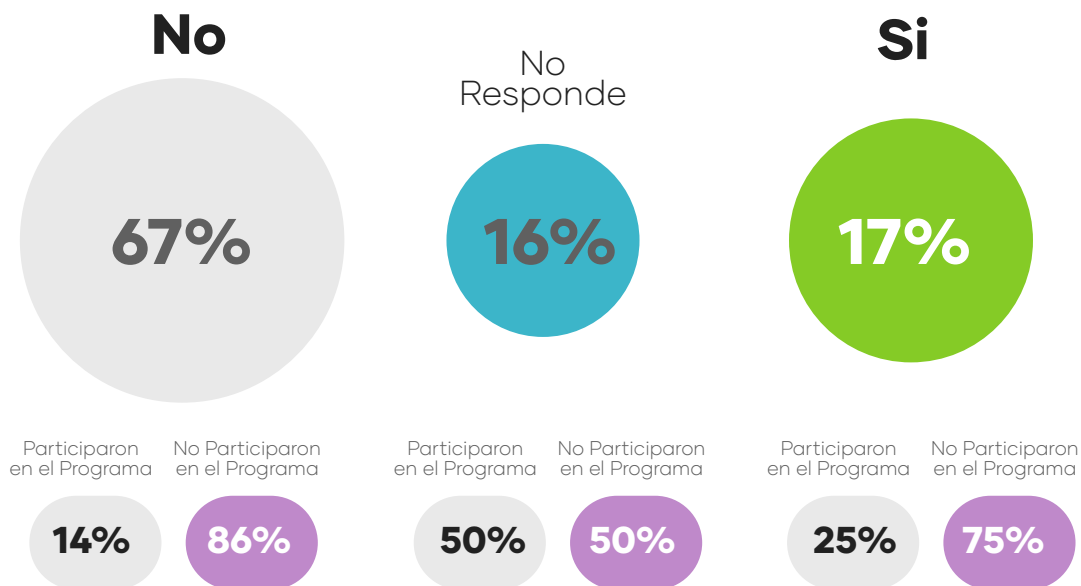
PERFIL DE LAS ORGANIZACIONES



Reglamento de trabajo

En los últimos 2 años, ¿se ha modificado o establecido el Reglamento Interno de Trabajo de su organización en relación con **Protección de los derechos de las personas LGBTIQ+ en la organización?**

Solo el 17% de las organizaciones encuestadas han modificado o establecido su Reglamento Interno de Trabajo en los últimos dos años para incluir disposiciones relacionadas con la protección de los derechos de personas LGBTIQ+, mientras que el 67% no lo ha hecho y otro 17% no respondió. Al observar la participación en programas de acompañamiento, se evidencia que el 25% de las organizaciones que realizaron modificaciones participaron en dichos programas, frente al 14 % de las que no realizaron cambios.



Este contraste sugiere que la participación en iniciativas de fortalecimiento organizacional puede estar vinculada a una mayor disposición para formalizar prácticas inclusivas. No obstante, el bajo porcentaje general de modificaciones refleja que aún persiste una brecha significativa en la incorporación de los derechos LGBTIQ+ en el entorno laboral.



PERFIL DE LAS ORGANIZACIONES

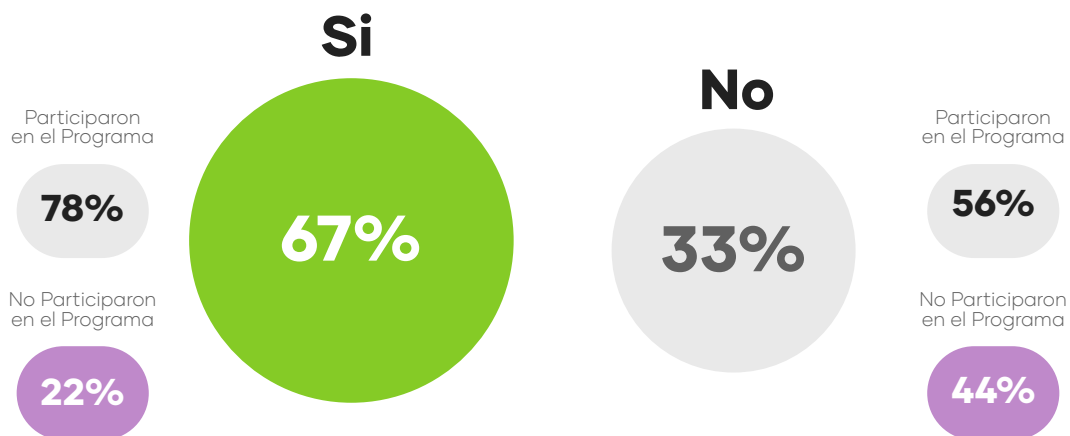


Reglamento de trabajo

En los últimos 2 años, ¿se ha modificado o establecido el Reglamento Interno de Trabajo de su organización en relación con **La obligación de contar con un Código de Ética?**

El 67% de las organizaciones encuestadas han modificado o establecido su Reglamento Interno de Trabajo en los últimos dos años para incluir la obligación de contar con un Código de Ética, mientras que el 33% no lo ha hecho. Al analizar los datos según la participación en programas de acompañamiento, se observa que el 78% de las organizaciones que participaron realizaron modificaciones, frente al 56% de las que no

participaron. Esta diferencia de 22 puntos porcentuales sugiere que los espacios de formación y acompañamiento tienen un impacto positivo en la formalización de principios éticos dentro de las organizaciones. La tendencia refuerza la relevancia de promover marcos normativos que orienten el comportamiento organizacional hacia la integridad y la transparencia.



3

POLÍTICAS Y CULTURA DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

- Políticas explícitas sobre diversidad, inclusión y no discriminación
- Socialización o capacitación en temas relacionados con diversidad, inclusión y derechos humanos
- Grupos o comités dedicados a la diversidad e inclusión
- Nivel de involucramiento miembros de la organización





POLÍTICAS Y CULTURA DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN



Políticas explícitas sobre diversidad, inclusión y no discriminación

El 78 % de las organizaciones reporta contar con políticas explícitas de diversidad e inclusión, y el 85 % las ha actualizado recientemente, lo que indica un compromiso activo. Las organizaciones que participaron en programas de acompañamiento muestran una mayor adopción (78%) frente a las que no participaron (67%), lo que sugiere que estos programas impulsan la formalización de prácticas inclusivas. Aun así, la presencia de políticas en organizaciones sin participación revela que también influyen otros factores, como la regulación o el liderazgo interno.

¿Su organización cuenta actualmente con políticas explícitas sobre diversidad, inclusión y no discriminación?



¿Estas políticas se han actualizado o revisado en el último año?





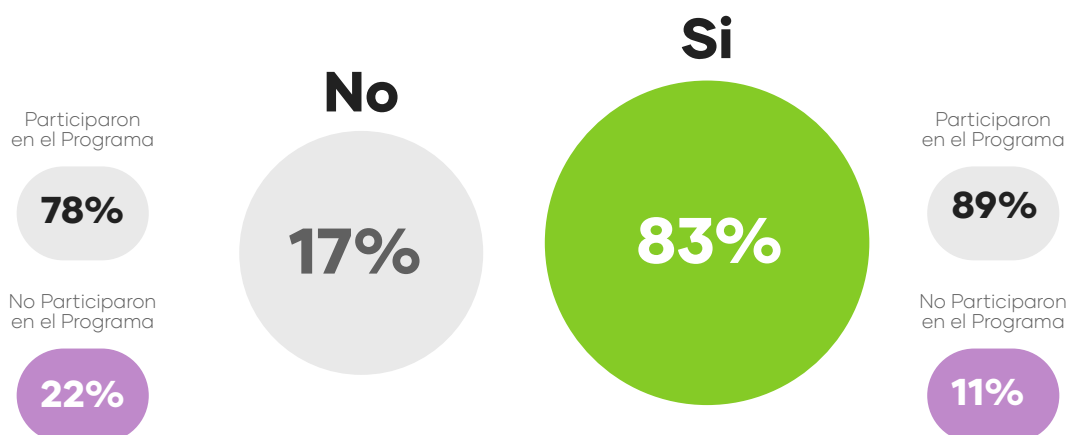
POLÍTICAS Y CULTURA DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN



Socialización, diversidad, inclusión y no discriminación

¿Su organización ha socializado o capacitado a su personal en temas relacionados con diversidad, inclusión y derechos humanos en el último año?

En lo que respecta al compromiso organizacional con la socialización y capacitación en temas de diversidad, inclusión y derechos humanos. El 83% de las organizaciones encuestadas ha realizado acciones formativas en el último año, lo que refleja una tendencia positiva hacia la construcción de entornos laborales más inclusivos. Dentro de este grupo, el 89% ha participado en programas específicos, lo que sugiere una alineación entre la capacitación interna y las iniciativas estructuradas de inclusión. Resulta relevante que, incluso entre las organizaciones que no han llevado a cabo procesos formales de socialización o de capacitación (17%), una mayoría significativa (78%) ha estado vinculada a programas, lo que podría indicar esfuerzos incipientes o enfoques indirectos en esta materia.



Se evidencia que la participación en programas especializados está correlacionada con una mayor institucionalización de prácticas inclusivas, lo que refuerza la importancia de continuar promoviendo espacios de formación como catalizadores de cambio cultural.



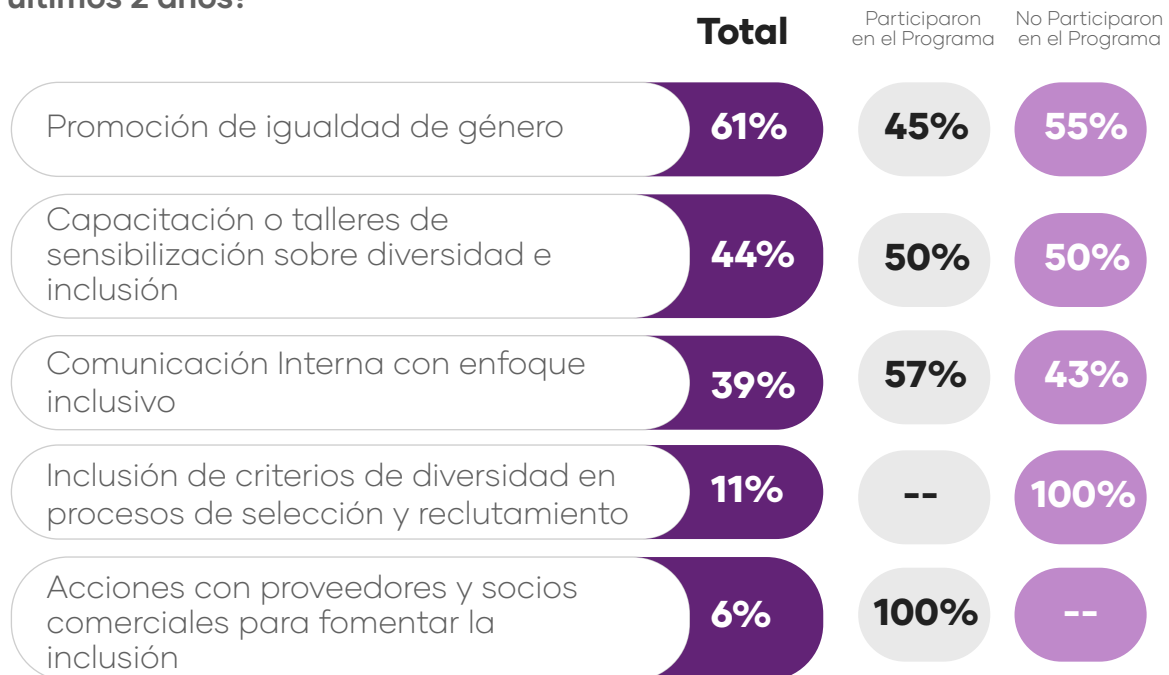
POLÍTICAS Y CULTURA DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN



Acciones para promover la inclusión en los últimos 2 años

La promoción de la igualdad de género emerge como el ámbito más abordado (61% en total), aunque resulta llamativo que las organizaciones sin participación en programas reportan una mayor implementación (55%) que aquellas que sí participaron (45%), lo que podría reflejar esfuerzos autónomos o enfoques menos estructurados.

¿En cuáles de los siguientes ámbitos ha implementado su organización acciones para promover la inclusión en los últimos 2 años?





POLÍTICAS Y CULTURA DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN



Acciones para promover la inclusión en los últimos 2 años

¿En cuáles de los siguientes ámbitos ha implementado su organización acciones para promover la inclusión en los últimos 2 años?

En contraste, ámbitos como la comunicación interna con enfoque inclusivo (57% vs. 43%) y la revisión de políticas internas (52% vs. 48%) muestran una mayor presencia entre las organizaciones que sí participaron en programas, lo que sugiere que estos espacios fortalecen la capacidad organizacional para abordar la inclusión desde una perspectiva sistémica. La capacitación en diversidad e inclusión se mantiene como una práctica transversal (50% en ambos grupos), mientras que acciones más estratégicas — como la incorporación de criterios de diversidad en procesos de reclutamiento (11%) y el trabajo con proveedores (6%) — presentan una baja adopción general, aunque solo se identifica entre organizaciones que participaron en programas.

Estos resultados evidencian que, si bien se registran avances en ámbitos clave, aún persisten brechas en la integración de la inclusión en procesos estructurales, lo que plantea oportunidades para fortalecer el acompañamiento técnico y fomentar una mayor articulación en las organizaciones.





POLÍTICAS Y CULTURA DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN



Acciones para promover la inclusión en los últimos 2 años

¿Su organización ha establecido algún grupo o comité dedicado a la diversidad e inclusión?

50%

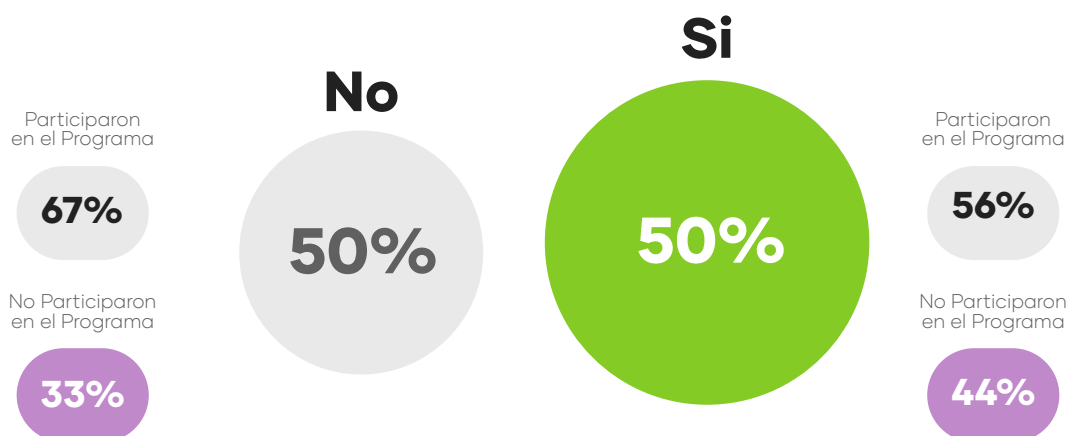
de las organizaciones han establecido comités dedicados a diversidad e inclusión; la otra mitad aún no lo ha hecho.

67%

de las organizaciones sin comité han participado en programas especializados, lo que sugiere que la formación no siempre se traduce en estructuras formales

44%

de las organizaciones con un comité no han participado en programas, lo que plantea dudas sobre el enfoque y efectividad de dichos espacios.



La existencia de comités no garantiza articulación con procesos formativos ni prácticas sostenibles. Se identifican oportunidades para fortalecer la vínculos entre formación, la integración en la cultura organizacional y la sostenibilidad de estas acciones en el tiempo.



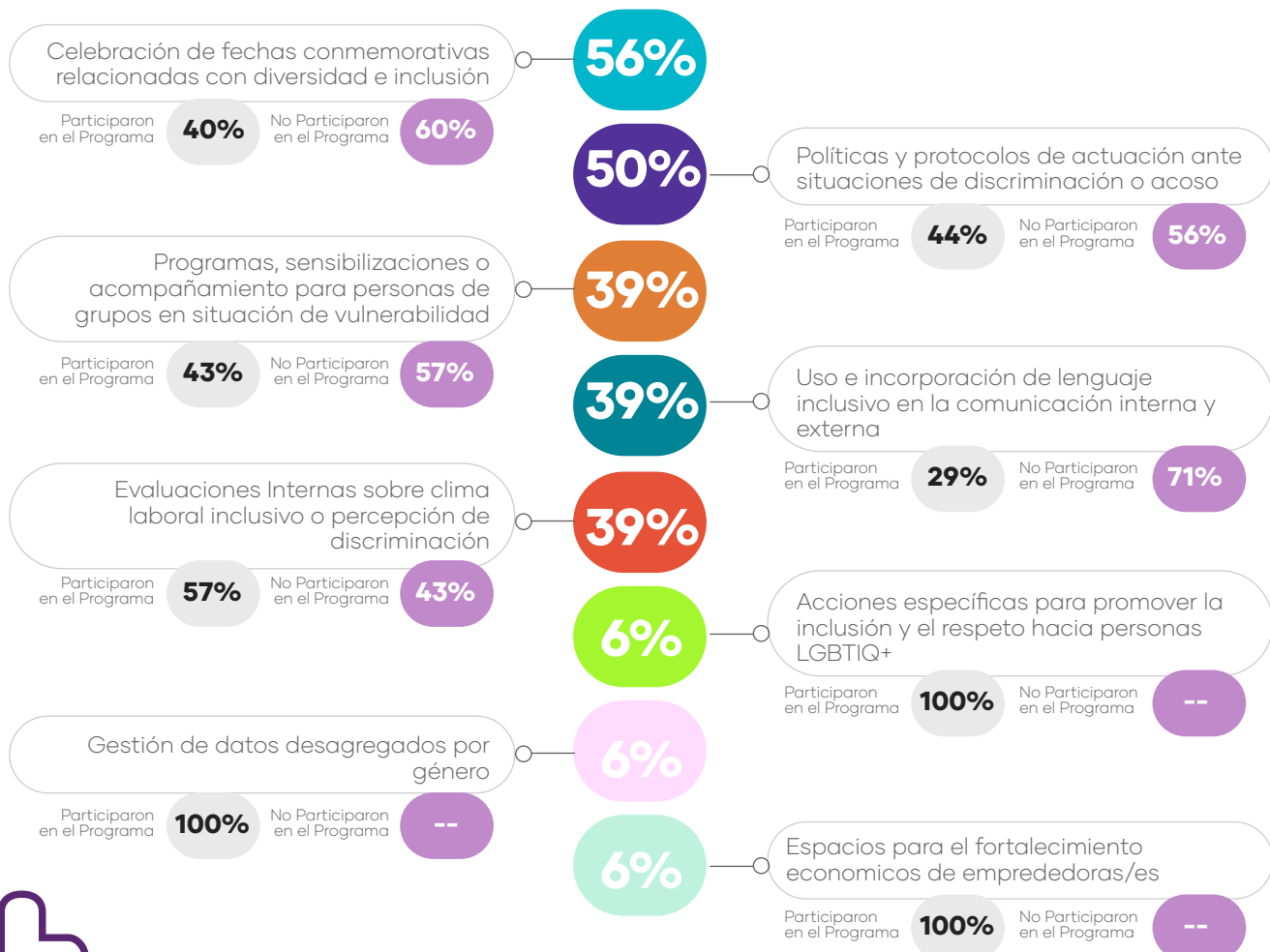
POLÍTICAS Y CULTURA DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN



Acciones para promover la inclusión en los últimos 2 años

Las organizaciones han implementado una variedad de acciones para promover la inclusión en los últimos dos años, con niveles de adopción que oscilan entre medidas estructurales, simbólicas y programáticas.

¿Qué tipo de actividades realiza su organización para promover un clima inclusivo y respetuoso?



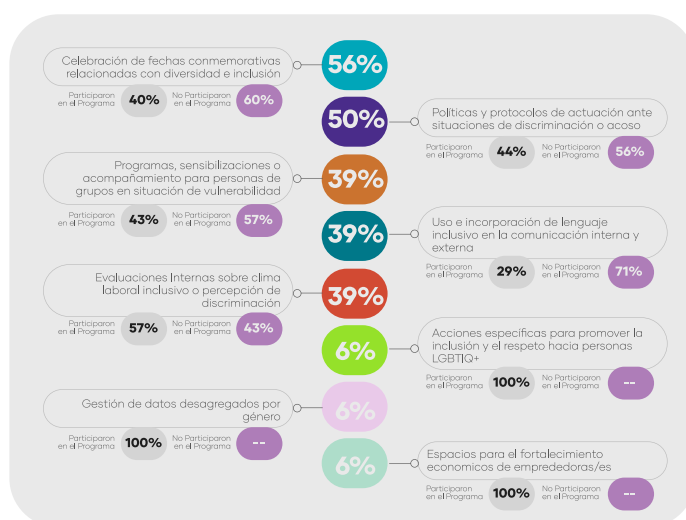


POLÍTICAS Y CULTURA DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN



Acciones para promover la inclusión en los últimos 2 años

A nivel general, destacan la incorporación de lenguaje inclusivo (55%), la celebración de fechas conmemorativas (50%) y el desarrollo de programas para grupos vulnerables (50%) como las acciones más frecuentes, lo que sugiere una orientación hacia prácticas visibles y de sensibilización del 100% en ese grupo.



Al desagregar por participación en programas especializados, se observan diferencias significativas: las organizaciones que participaron tienden a implementar acciones más técnicas y estructurales, como la gestión de datos desagregados por género, el trabajo con población LGBTQ+.

En contraste, las organizaciones que no participaron en programas muestran una mayor presencia en acciones simbólicas, como el uso del lenguaje inclusivo (71%) y la conmemoración de fechas relevantes (60%), pero un menor involucramiento en prácticas que requieren mayor preparación técnica y un compromiso más estructurado con la inclusión. Estos hallazgos sugieren que la participación en programas especializados no solo amplía el repertorio de acciones inclusivas, sino que también impulsa una mayor profundidad y sostenibilidad en su implementación.



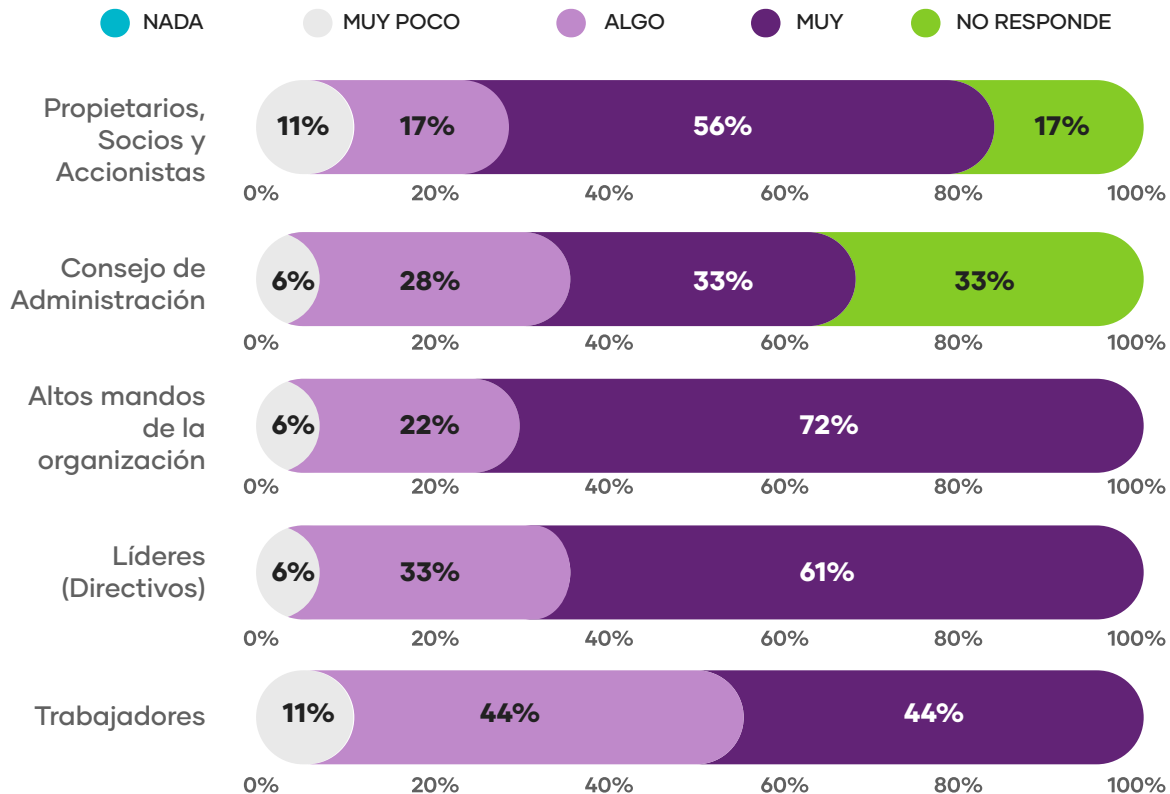
POLÍTICAS Y CULTURA DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN



Grupo o comités dedicados a la diversidad e inclusión

La mayoría de los grupos dentro de las organizaciones reportan niveles intermedios de involucramiento ("Algo") en comités o iniciativas dedicadas a la diversidad e inclusión, siendo los altos mandos (72%) y líderes directivos (61%) quienes muestran mayor participación en ese nivel. Sin embargo, ningún grupo alcanza niveles altos de involucramiento ("Muy"), lo que sugiere que la inclusión aún no se posiciona como una prioridad estratégica en la gobernanza organizacional.

NIVEL DE INVOLUCRAMIENTO



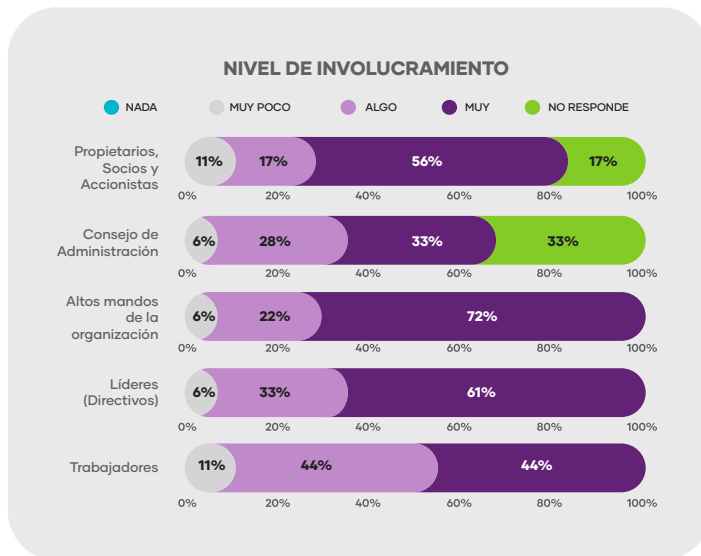


POLÍTICAS Y CULTURA DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN



Grupo o comités dedicados a la diversidad e inclusión

Los propietarios, socios y accionistas presentan un involucramiento limitado, con un 28% entre “Nada” y “Muy Poco”, y un 17% que no responde, lo que podría reflejar una desconexión entre la alta dirección financiera y las agendas inclusivas.



El Consejo de Administración también muestra baja participación en este aspecto, con un 34% en niveles bajos y otro 33% sin respuesta. En contraste, los trabajadores presentan una distribución equilibrada entre “Muy Poco” y “Algo” (44% cada uno), lo que indica una percepción de participación moderada, pero sin liderazgo claro.

En conjunto, los datos indican que, si bien existen avances en la sensibilización y participación moderada, es necesario fortalecer el compromiso de los niveles estratégicos y propietarios para que la inclusión sea transversal y sostenible en la cultura organizacional.



POLÍTICAS Y CULTURA DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN



Nivel de involucramiento de los diferentes miembros de la organización con respecto a temas de diversidad e inclusión laboral

En las organizaciones participantes del Programa Cultura Organizacional Inclusiva LODS 10, el involucramiento en iniciativas de inclusión se concentra en niveles intermedios, especialmente entre altos mandos y líderes directivos. Sin embargo, ningún grupo alcanza niveles altos de participación, y tanto los propietarios como el Consejo de Administración presentan oportunidades de mejora, y entre ello mejorar los porcentajes de no respuesta. Esta tendencia sugiere que la inclusión aún no se consolida como una prioridad estratégica, y destaca la necesidad de fortalecer el liderazgo inclusivo en los niveles más altos de la organización.

NIVEL DE PARTICIPACIÓN

Organizaciones que formaron parte del programa

	NADA	MUY POCO	ALGO	MUY	NR
Propietarios, Socios y Accionistas	--	22%	11%	44%	22%
Consejo de Administración	--	11%	33%	33%	22%
Altos mandos de la organización	--	11%	11%	78%	--
Líderes (Directivos)	--	11%	33%	56%	--
Trabajadores	--	22%	33%	44%	--



POLÍTICAS Y CULTURA DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN



Nivel de involucramiento de los diferentes miembros de la organización con respecto a temas de diversidad e inclusión laboral

En las organizaciones que no participaron en el Programa Cultura Organizacional Inclusiva - LODS 10, los niveles de involucramiento en iniciativas de inclusión son considerablemente bajos en todos los grupos jerárquicos. Predominan las respuestas "Nada" y "Muy Poco", especialmente entre propietarios, socios y accionistas, así como en el Consejo de Administración, que además presenta un 44% de no respuesta. Esta falta de participación y transparencia sugiere una débil integración de la inclusión en la cultura organizacional, y refuerza la necesidad de impulsar estrategias que comprometan a todos los niveles, especialmente aquellos con mayor capacidad de decisión.

NIVEL DE PARTICIPACIÓN

Organizaciones que no formaron parte en el programa

	NADA	MUY POCO	ALGO	MUY	NR
Propietarios, Socios y Accionistas	--	--	22%	67%	11%
Consejo de Administración	--	--	22%	33%	44%
Altos mandos de la organización	--	--	33%	67%	--
Líderes (Directivos)	--	--	33%	67%	--
Trabajadores	--	--	56%	44%	--



4

AVANCES Y PERCEPCIÓN DE MEJORA EN LAS POLÍTICAS Y CULTURA DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

- Cambios en las áreas de la organización
- Implementación de iniciativas o programas en favor de la diversidad y la inclusión en el último año.
- Obstáculos o dificultades que se han identificado para avanzar en temas de diversidad, equidad e inclusión.



AVANCES Y MEJORAS



Cambios en las áreas de la organización

Las organizaciones reportan avances positivos en aspectos relacionados con la cultura laboral y la inclusión. Las áreas con mayor percepción de cambio son el clima laboral (56% en nivel 3 y 28% en "Mucho") y el compromiso personal (50% en nivel 3 y 28% en "Mucho"), lo que sugiere mejoras en el ambiente interno y la motivación. La percepción de igualdad y equidad también refleja avances, con un 67% en nivel 3, aunque solo un 22% lo considera un cambio significativo. En contraste, los indicadores vinculados directamente a la inclusión muestran menor intensidad de cambio. La inclusión de grupos en situación de vulnerabilidad presenta una distribución más dispersa, con un 6% que no percibe ningún cambio y solo un 28% que lo considera alto. La retención de talento diverso e inclusivo también se mantiene en niveles moderados, con un 56% en nivel 3 y apenas un 22% en "Mucho".





En los últimos 2 años, ¿notó cambios positivos en las siguientes áreas de su organización?

	NADA	2	3	MUCHO
Compromiso y motivación personal	--	22%	50%	28%
Clima laboral y ambiente de trabajo	--	17%	56%	28%
Percepción de igualdad y justicia	--	11%	67%	22%
Inclusión de grupos en situación de vulnerabilidad (Personas LGBTQ+, Personas con Discapacidad, Pueblos Indígenas, entre otros Trabajadores	6%	33%	33%	28%
Retención de talento diverso e inclusivo	--	22%	56%	22%

Estos datos sugieren que, aunque hay mejoras en el clima y la motivación, los avances en inclusión profunda y sostenida aún requieren mayor esfuerzo estratégico.



AVANCES Y MEJORAS



Cambios en las áreas de la organización

Organizaciones que participaron en el programa

En las organizaciones participantes del Programa Cultura Organizacional Inclusiva - LODS 10, se perciben avances positivos en áreas clave de la organización. El clima laboral y el compromiso personal destacan como los aspectos con mayor cambio, con un 56% en nivel 3 y entre 11% y 22% en "Mucho", lo que refleja mejoras en el ambiente interno y la motivación del equipo. La percepción de igualdad y justicia también muestra progresos, con un 67% en nivel 3, aunque solo un 11% lo considera un cambio significativo. En contraste, los indicadores directamente vinculados a la inclusión —como la inclusión de grupos en situación de vulnerabilidad y la retención de talento diverso— presentan avances más moderados, con predominancia en niveles bajos o intermedios.





En los últimos 2 años, ¿notó cambios positivos en las siguientes áreas de su organización?

	NADA	2	3	MUCHO
Compromiso y motivación personal	--	33%	56%	11%
Clima laboral y ambiente de trabajo	--	22%	56%	22%
Percepción de igualdad y justicia	--	22%	67%	11%
Inclusión de grupos en situación de vulnerabilidad (Personas LGBTQ+, Personas con Discapacidad, Pueblos Indígenas, entre otros Trabajadores	11%	56%	22%	11%
Retención de talento diverso e inclusivo	--	33%	56%	11%

Estos resultados sugieren que, si bien el programa ha contribuido a fortalecer el clima organizacional y la motivación, aún se requiere mayor esfuerzo para consolidar prácticas inclusivas sostenibles y profundas.



AVANCES Y MEJORAS

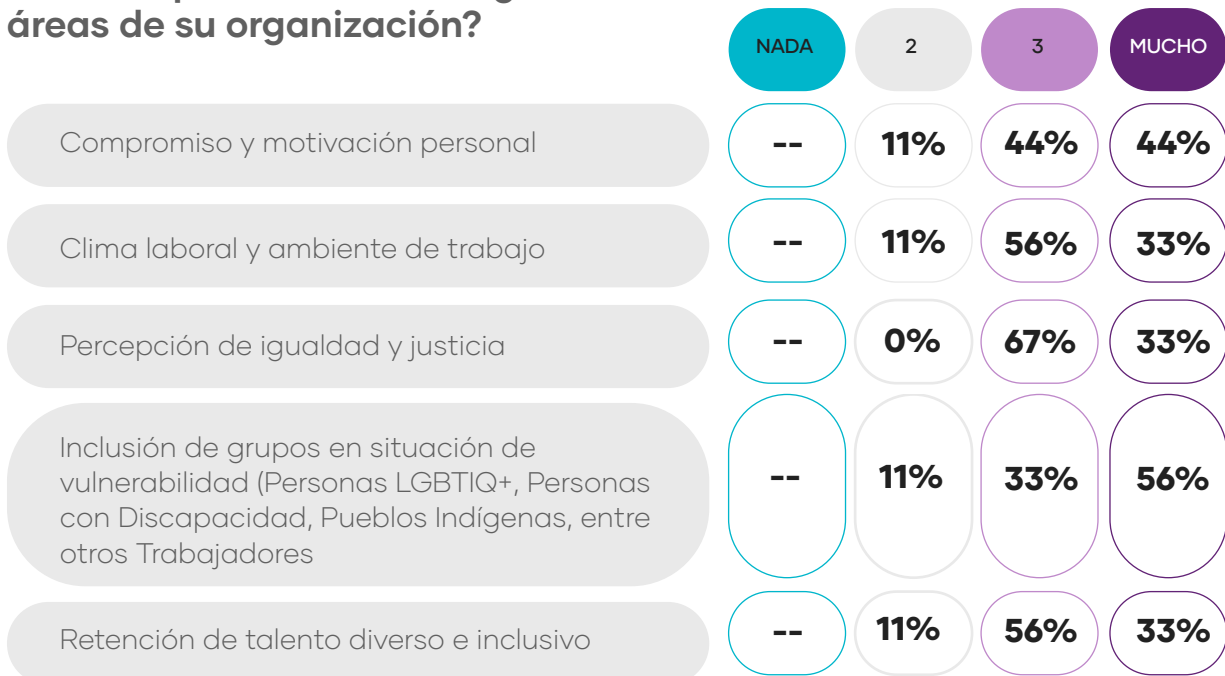


Cambios en las áreas de la organización

Organizaciones que no participaron en el programa

En las organizaciones que no participaron en el Programa Cultura Organizacional Inclusiva - LODS 10, los cambios percibidos en áreas clave de la organización se concentran principalmente en niveles bajos e intermedios, sin reportes en el nivel "Nada". La inclusión de grupos en situación de vulnerabilidad y la retención de talento diverso e inclusivo presentan una alta concentración en el nivel "2", lo que indica avances incipientes, pero aún limitados. El clima laboral, la motivación personal y la percepción de igualdad y justicia también muestran progresos moderados, con predominancia en el nivel "3" y escasa presencia en "Mucho". Estos resultados evidencian que, sin una intervención estructurada como la del programa, las organizaciones tienden a experimentar mejoras parciales, pero no alcanzan transformaciones significativas en sus prácticas inclusivas ni en su cultura interna.

En los últimos 2 años, ¿notó cambios positivos en las siguientes áreas de su organización?





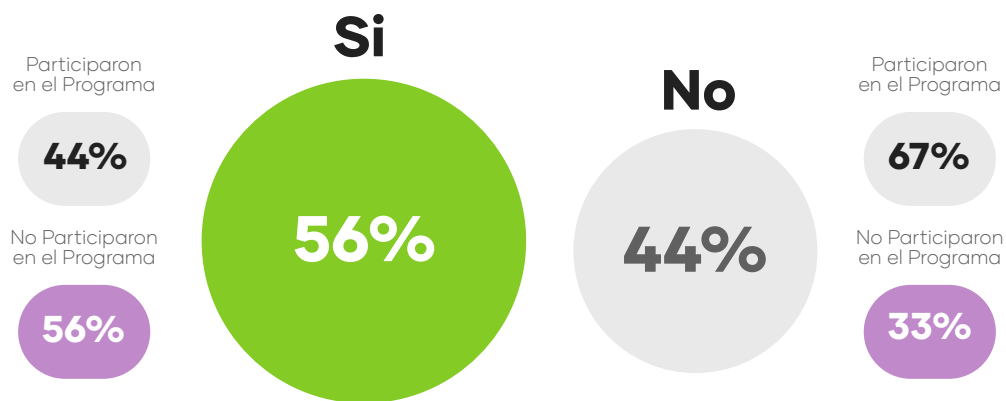
AVANCES Y MEJORAS



Cambios en las áreas de la organización

¿Su organización ha implementado alguna iniciativa o programa en favor de la diversidad y la inclusión en el último año?

El 56% de las organizaciones encuestadas ha implementado alguna iniciativa o programa a favor de la diversidad e inclusión en el último año, mientras que el 44% no lo ha hecho. Sin embargo, al analizar la participación en el Programa Cultura Organizacional Inclusiva LODS 10 se observa una paradoja interesante: entre las organizaciones que no han implementado iniciativas, el 67% sí ha participado en el programa, lo que sugiere que la participación no siempre se traduce en acciones concretas en el corto plazo. Por otro lado, entre quienes sí han implementado iniciativas, el 56% no ha participado en el programa, lo que indica que algunas organizaciones desarrollan esfuerzos autónomos o previos a su vinculación formal.



Los resultados evidencian que, si bien el programa tiene un alcance importante, aún existen desafíos para asegurar que la participación se convierta en una acción efectiva y sostenida.

AVANCES Y MEJORAS



Cambios en las áreas de la organización

Cuál considera que ha sido el mayor logro en materia de inclusión en su organización en los últimos 2 años?

Participaron en el Programa

Las organizaciones que han participado en el Programa Cultura Organizacional Inclusiva - LODS 10, muestran una evolución más estructurada y estratégica en sus acciones de inclusión. Sus iniciativas tienden a estar formalizadas, con la creación de departamentos, comisiones y políticas específicas que integran el enfoque de género y diversidad en toda la operación. Además, alinean sus esfuerzos con estrategias organizacionales, alianzas con otros actores y productos dirigidos a poblaciones vulnerables, lo que evidencia un mayor grado de madurez en la incorporación de los principios del ODS 10.



No Participaron en el Programa

En contraste, las organizaciones que no han participado en el programa también desarrollan acciones valiosas, pero estas se presentan de forma más fragmentada o centradas en el bienestar individual, como el acompañamiento familiar o la conformación de comités temáticos. Aunque reflejan sensibilidad y compromiso, sus iniciativas no siempre están alineadas con una estrategia organizacional integral ni cuentan con estructuras operativas consolidadas.

En conjunto, se observa que la participación en el programa ha contribuido a fortalecer la gobernanza, la planificación estratégica y la sostenibilidad de las acciones inclusivas, posicionando a estas organizaciones en un mayor nivel de madurez en la reducción de desigualdades desde una perspectiva organizacional.





AVANCES Y MEJORAS



Obstáculos o dificultades que ha identificado para avanzar en temas de diversidad, equidad e inclusión.

Los principales obstáculos percibidos por las organizaciones para avanzar en temas de diversidad, equidad e inclusión varían entre quienes han participado en el Programa Cultura Organizacional Inclusiva LODS 10 y las que no. La resistencia cultural o al cambio interno es el desafío más mencionado por ambos grupos (67% entre participantes y 56% entre no participantes), lo que evidencia que las barreras actitudinales siguen siendo transversales. El impacto de la crisis económica y factores externos afecta más a las organizaciones participantes en el programa (44%) que a las no participantes (22%), posiblemente porque las organizaciones más comprometidas enfrentan mayores tensiones al intentar sostener sus iniciativas.

¿Qué obstáculos o dificultades ha identificado para avanzar en temas de diversidad, equidad e inclusión?



La falta de recursos aparece como un desafío relevante entre participantes (56%), aunque no se reporta entre quienes no participaron, lo que podría indicar una menor visibilidad o exigencia en la implementación. Finalmente, las limitaciones en conocimiento especializado se perciben más entre no participantes (22%) que entre quienes sí participaron (11%), lo que sugiere que el programa contribuye a cerrar brechas técnicas.



AVANCES Y MEJORAS

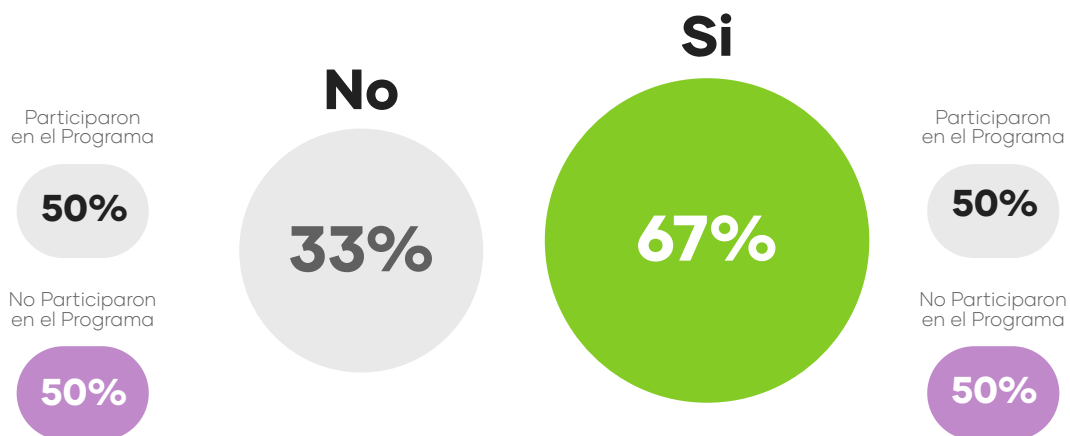


Obstáculos o dificultades que ha identificado para avanzar en temas de diversidad, equidad e inclusión.

El 67% de las organizaciones encuestadas perciben un cambio positivo en el nivel de empatía y comprensión hacia la diversidad en los últimos dos años, mientras que el 33% no lo ha identificado. Este resultado refleja una tendencia general hacia una mayor sensibilización interna, aunque aún persiste

una proporción significativa que no percibe avances. Al desagregar por participación en el Programa Cultura Organizacional Inclusiva LODS 10, se observa una distribución equitativa: el 50% de las respuestas provienen de organizaciones que han participado en el programa y el otro 50% de aquellas que no.

En los últimos 2 años, ¿cómo ha cambiado el nivel de empatía y comprensión hacia la diversidad dentro de su organización?



Lo que sugiere que el cambio en empatía no está exclusivamente vinculado a la participación formal en el programa, sino que puede responder también a dinámicas internas, contextos sectoriales o iniciativas autónomas. No obstante, el alto porcentaje de cambio percibido refuerza la importancia de seguir promoviendo espacios de formación, diálogo y reflexión que fortalezcan la cultura inclusiva en todos los niveles organizacionales.



5

EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y SEGUIMIENTO

- Mediciones estadísticas composición demográfica de la plantilla
- Participación de personas pertenecientes a grupos en situación de vulnerabilidad en su organización
- Código de Ética o una política formal que incluya principios de no discriminación
- Acciones o recursos que se consideran para fortalecer la cultura de diversidad e inclusión en su organización



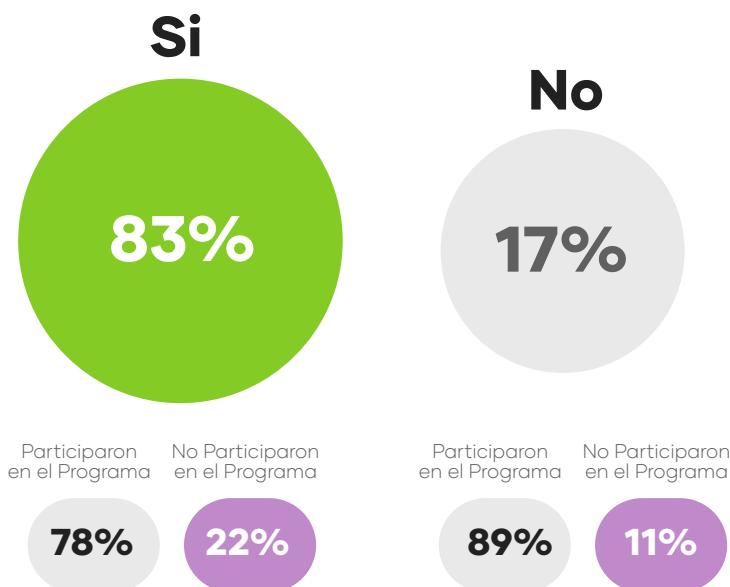
EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y SEGUIMIENTO



Mediciones estadísticas composición demográfica de la plantilla

¿Su organización realiza mediciones o genera datos estadísticos sobre la composición demográfica de su plantilla?

El 83% de las organizaciones encuestadas afirman realizar mediciones o generar datos estadísticos sobre la composición demográfica de su plantilla, mientras que el 17% no lo hace. Esta alta proporción sugiere una creciente conciencia sobre la importancia de contar con información objetiva para orientar políticas de inclusión y diversidad. Al observar la relación con el Programa Cultura Organizacional Inclusiva LODS 10, se evidencia que el 89% de las organizaciones que han participado en el programa realizan mediciones, frente al 78% de aquellas que no han participado.



Esta diferencia de 11 puntos porcentuales indica que la participación en el programa podría estar asociada con una mayor sistematización de prácticas de monitoreo demográfico, lo que refuerza el valor de las intervenciones formativas y de acompañamiento técnico en el fortalecimiento de capacidades organizacionales.



EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y SEGUIMIENTO



Participación de personas pertenecientes a grupos en situación de vulnerabilidad en la organización

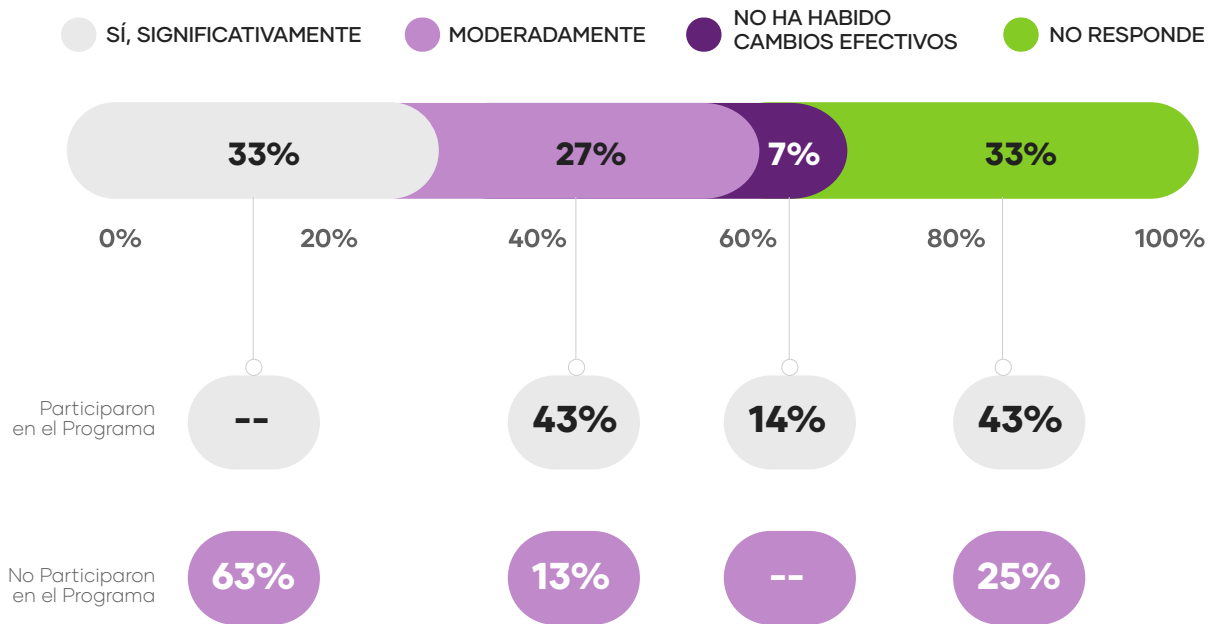
En comparación con el año 2022, ¿se ha logrado incrementar la participación de personas pertenecientes a grupos en situación de vulnerabilidad en su organización? (Incluye: madres o padres solteros/as, personas con discapacidad, pueblos indígenas, personas con VIH, personas LGBTIQ+)

El 33 % de las organizaciones declara haber incrementado significativamente la participación de personas pertenecientes a grupos en situación de vulnerabilidad en su organización; el 27% reporta un avance moderado, mientras que el 7% indica que no han habido cambios.

Entre las organizaciones que han participado en el programa Cultura Organizacional Inclusiva LODS 10, el 43 % reporta una mejora moderada en la participación de estos grupos. En contraste, el 63 % de las organizaciones que no han participado señala que la participación ha aumentado significativamente.

Este contraste sugiere una posible disonancia en la percepción del impacto: mientras las organizaciones participantes reconocen avances graduales, aquellas no vinculadas al programa reportan mejoras más contundentes. Este hallazgo plantea la necesidad de profundizar en los mecanismos de evaluación, comunicación de resultados y alineación de expectativas para fortalecer la efectividad y credibilidad de las iniciativas inclusivas.







EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y SEGUIMIENTO

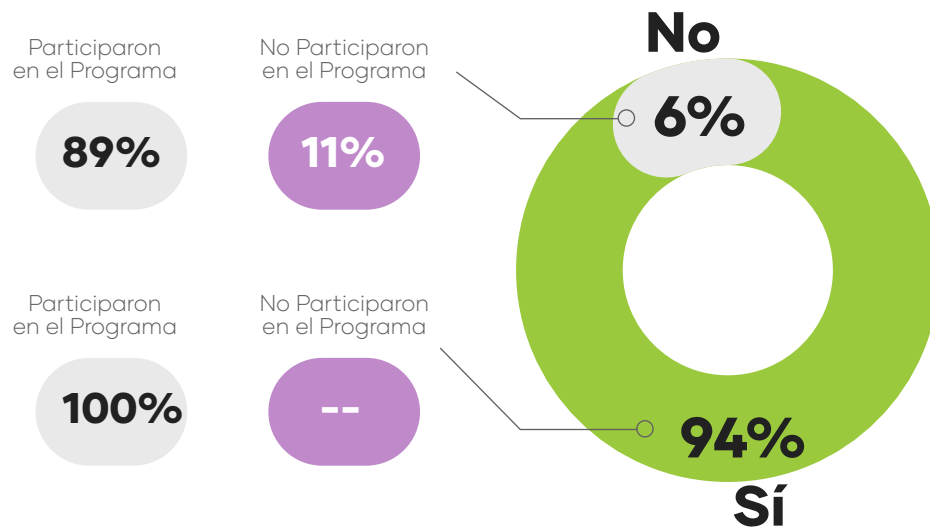


Código de Ética o una política formal que incluya principios de no discriminación

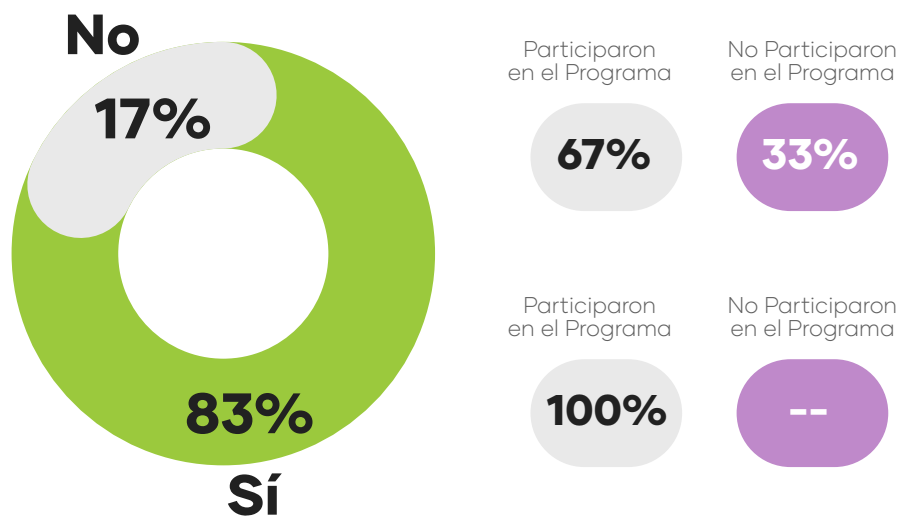
Se evidencia una alta adopción de políticas de no discriminación en las organizaciones, con un 94 % que declara contar con un Código de Ética o política formal al respecto. Sin embargo, al desagregar por participación en el programa Cultura Organizacional Inclusiva LODS 10, se observa que el 100 % de las organizaciones participantes cuentan con dicho código, frente al 89 % de las no participantes. Esta diferencia, aunque leve, podría sugerir que algunas organizaciones no participantes están en proceso de formalización o revisión de sus políticas. En cuanto a la socialización del Código de Ética, el 83 % de las organizaciones lo han comunicado a sus colaboradores en los últimos 12 meses, o nuevamente se evidencia una brecha: solo el 67 % de las no participantes lo han socializado, frente al 100 % de las participantes. Esto sugiere la necesidad de fortalecer los procesos de difusión, formación, implementación para las organizaciones que no han participado en el programa.



¿Su organización cuenta actualmente con un Código de Ética o una política formal que incluya principios de no discriminación?



¿Este Código de Ética ha sido socializado o comunicado a todos los colaboradores en los últimos 12 meses?



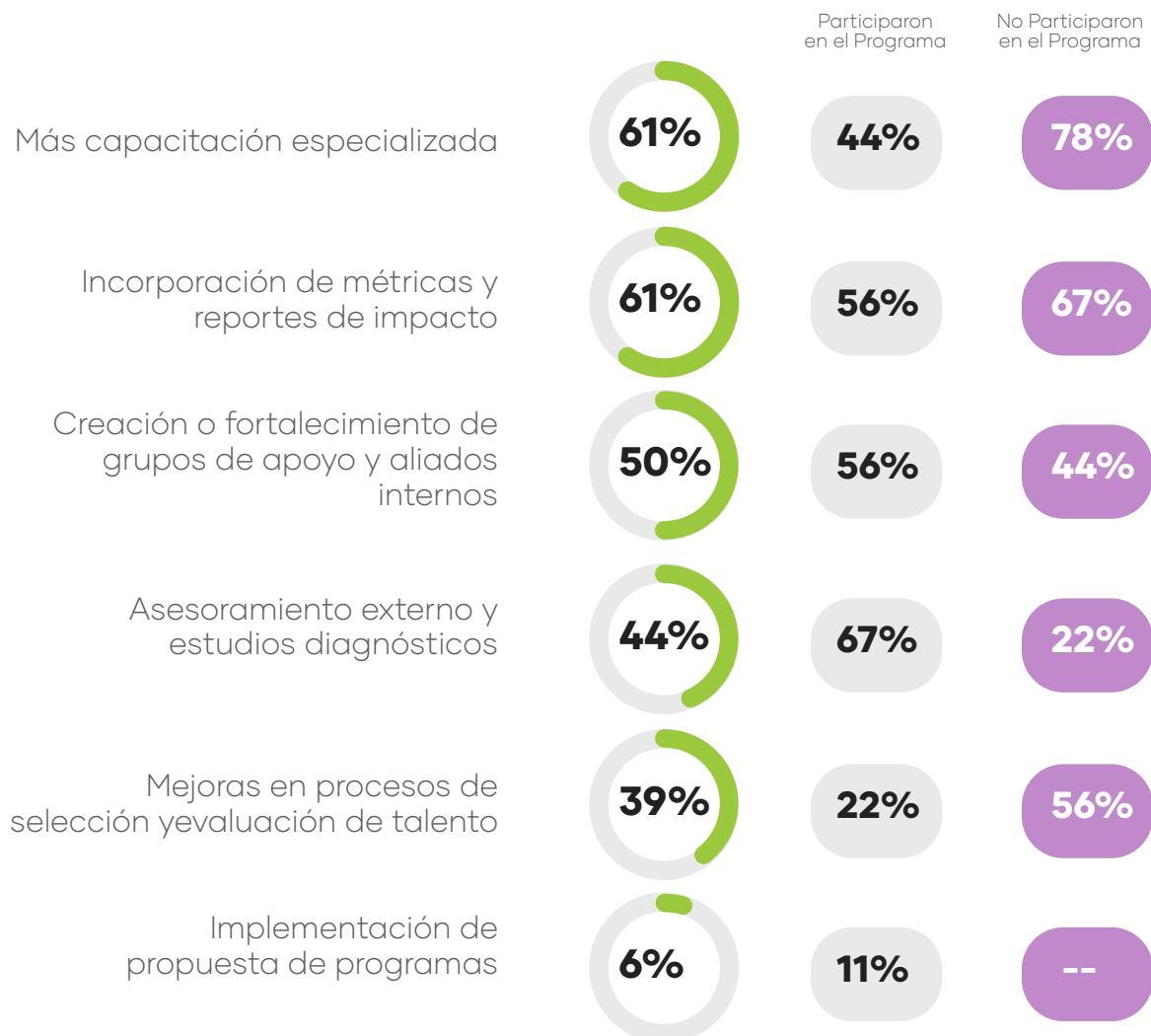


EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y SEGUIMIENTO



Acciones o recursos que considera para fortalecer la cultura de diversidad e inclusión en la organización

¿Qué acciones o recursos considera prioritarios para fortalecer la cultura de diversidad e inclusión en su organización en los próximos años?



Las organizaciones priorizan la capacitación especializada (78 %) y la incorporación de métricas y reportes (67%) como principales acciones para fortalecer la cultura de diversidad e inclusión. Las organizaciones que participan en el programa Cultura Organizacional Inclusiva - LODS 10 destacan además la creación de grupos de apoyo internos (50 %) y la mejora en procesos de selección (39%), lo que sugiere un enfoque más estructural. En contraste, las organizaciones no participantes valoran más el asesoramiento externo y los diagnósticos (67 %), posiblemente como vía para iniciar procesos de transformación. La baja priorización de la implementación directa de programas (6%) en ambos grupos indica que las organizaciones están enfocadas en fortalecer capacidades y estructuras antes de desplegar iniciativas formales.





EVALUACIÓN ACCIONES A IMPLEMENTAR

- Nivel de importancia de las evaluaciones para detectar, prevenir y mitigar posibles actos de discriminación o de falta de respeto a los derechos humanos de los trabajadores
- Dificultad para implementar acciones relacionadas con diversidad e inclusión laboral
- Acciones recomendadas para fortalecer la
- diversidad e inclusión laboral
- Participación nuevos programas SUMARSE



EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y SEGUIMIENTO



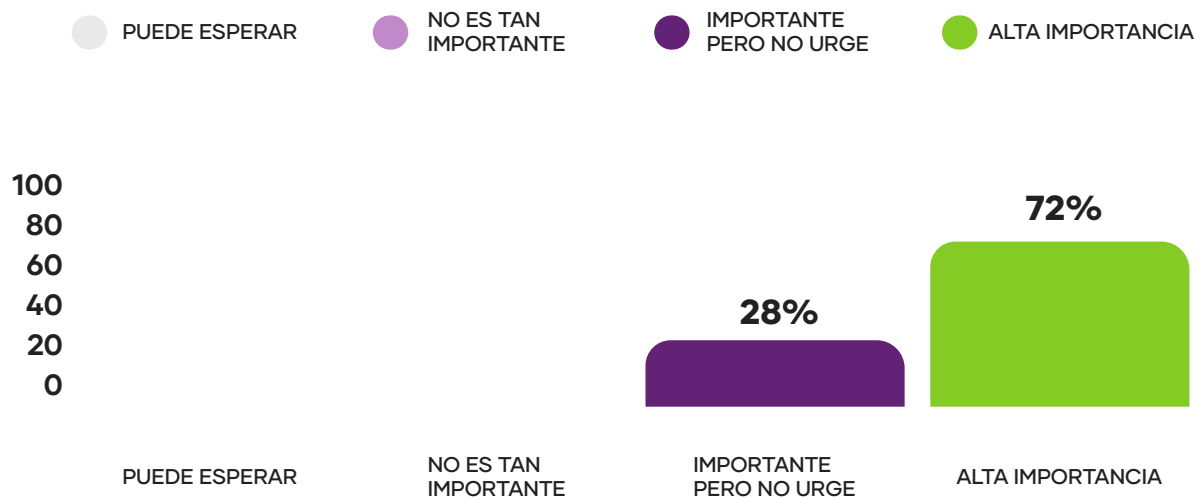
Nivel de Importancia de las evaluaciones para detectar, prevenir y mitigar posibles actos de discriminación o de falta de respeto a los derechos humanos de los trabajadores

La mayoría de las organizaciones encuestadas considera altamente prioritario realizar evaluaciones para detectar, prevenir y mitigar actos de discriminación o violaciones a los derechos humanos laborales (72%), mientras que el 28% las considera importantes aunque no urgentes, y ninguna las percibe como de baja prioridad. Al comparar según participación en el programa, se observa que las organizaciones no participantes otorgan mayor importancia a estas evaluaciones (78%)

que aquellas que sí han participado (67%), lo que podría reflejar una mayor percepción de riesgo o necesidad entre quienes aún no cuentan con herramientas para abordar estos temas. Este hallazgo sugiere oportunidades para fortalecer la comunicación del impacto del programa y alinear expectativas, así como para diseñar estrategias diferenciadas que respondan a los distintos niveles de sensibilización y madurez organizacional.



Con base en su experiencia, ¿qué tan prioritario o importante es para su organización que se realicen evaluaciones para detectar, prevenir y mitigar posibles actos de discriminación o de falta de respeto a los derechos humanos de los trabajadores?



Participaron en el Programa

33%

67%

No Participaron en el Programa

22%

78%

EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y SEGUIMIENTO



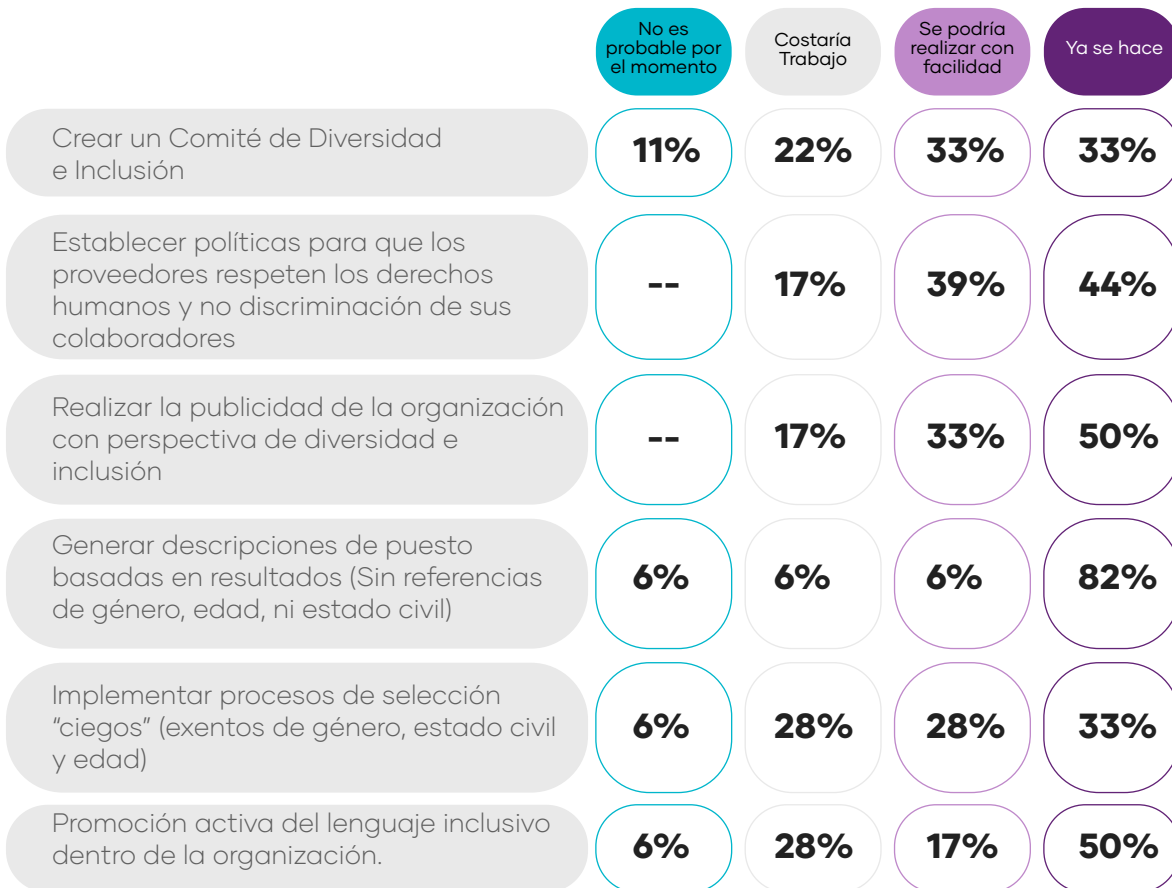
Dificultad para implementar acciones relacionadas con diversidad e inclusión laboral

Las organizaciones indican que varias acciones relacionadas con diversidad e inclusión laboral ya se implementan con relativa frecuencia. Entre las más consolidadas se encuentran la generación de descripciones de puesto basadas en resultados, sin referencias a género, edad, ni estado civil (82%), la promoción activa del lenguaje inclusivo dentro de la organización (50%), la realización de publicidad con perspectiva de diversidad e inclusión (50%) y el establecimiento de políticas para que los proveedores respeten los derechos humanos y eviten la discriminación (44%). Sin embargo, otras prácticas aún presentan menor nivel de adopción, como los procesos de selección “ciegos” (34%) y la creación de comités de diversidad e inclusión (33%).



Diversity

Considerando la realidad actual de su organización ... ¿Qué tan fácil o difícil considera que sería implementar las siguientes acciones relacionadas con diversidad e inclusión laboral?



Este panorama sugiere que, si bien existen avances importantes, aún hay oportunidades para fortalecer el compromiso de la organización mediante el impulso de acciones más estructurales y sostenidas que consoliden una cultura organizacional verdaderamente inclusiva.



EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y SEGUIMIENTO



Dificultad para implementar acciones relacionadas con diversidad e inclusión laboral

Organizaciones que participaron en el programa

Las organizaciones que participaron en el programa señalan que ya han incorporado diversas acciones vinculadas a la diversidad e inclusión laboral. Destacan especialmente la generación de descripciones de puesto basadas en resultados, sin referencias a género, edad ni estado civil (89%), así como la realización de publicidad con enfoque inclusivo (45%) y el establecimiento de políticas para que los proveedores respeten los derechos humanos y eviten prácticas discriminatorias (45%). No obstante, otras iniciativas muestran una implementación menos extendida, como los procesos de selección "ciegos" (45%) y la promoción activa del lenguaje inclusivo dentro de la organización (45%).



Considerando la realidad actual de su organización ... ¿Qué tan fácil o difícil considera que sería implementar las siguientes acciones relacionadas con diversidad e inclusión laboral?

	No es probable por el momento	Costaría Trabajo	Se podría realizar con facilidad	Ya se hace
Crear un Comité de Diversidad e Inclusión	--	22%	56%	22%
Establecer políticas para que los proveedores respeten los derechos humanos y no discriminación de sus colaboradores	--	11%	44%	45%
Realizar la publicidad de la organización con perspectiva de diversidad e inclusión	--	22%	33%	45%
Generar descripciones de puesto basadas en resultados (Sin referencias de género, edad, ni estado civil)	--	11%	--	89%
Implementar procesos de selección "ciegos" (exentos de género, estado civil y edad)	--	45%	33%	22%
Promoción activa del lenguaje inclusivo dentro de la organización.	--	45%	22%	33%

Estos resultados reflejan un avance significativo en ciertas áreas, pero también evidencian la necesidad de seguir fortaleciendo capacidades y sensibilización para ampliar el alcance de las prácticas inclusivas en todos los niveles de la gestión organizacional.



EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y SEGUIMIENTO



Dificultad para implementar acciones relacionadas con diversidad e inclusión laboral

Organizaciones que no participaron en el programa

Las organizaciones que no formaron parte del programa también reportan avances en materia de diversidad e inclusión laboral. Entre las prácticas más comunes se encuentran la elaboración de descripciones de puesto centradas en resultados, sin aludir a género, edad, ni estado civil (78%), la conformación de Comités de Diversidad e Inclusión (57%), la difusión de publicidad con enfoque inclusivo (56%) y el impulso del lenguaje inclusivo en la comunicación interna (56%). Sin embargo, otras acciones presentan una adopción más limitada, como el establecimiento de políticas que exijan a proveedores el respeto por los derechos humanos y la no discriminación (22%) o la implementación de procesos de selección "ciegos" (22%).



Considerando la realidad actual de su organización... ¿Qué tan fácil o difícil considera que sería implementar las siguientes acciones relacionadas con diversidad e inclusión laboral?

	No es probable por el momento	Costaría Trabajo	Se podría realizar con facilidad	Ya se hace
Crear un Comité de Diversidad e Inclusión	--	22%	11%	57%
Establecer políticas para que los proveedores respeten los derechos humanos y no discriminación de sus colaboradores	--	22%	33%	45%
Realizar la publicidad de la organización con perspectiva de diversidad e inclusión	--	11%	33%	56%
Generar descripciones de puesto basadas en resultados (Sin referencias de género, edad, ni estado civil)	11%	--	12%	78%
Implementar procesos de selección "ciegos" (exentos de género, estado civil y edad)	11%	11%	33%	45%
Promoción activa del lenguaje inclusivo dentro de la organización.	11%	22%	11%	56%

Estos hallazgos sugieren que, si bien existe un compromiso inicial, aún hay oportunidades para fortalecer la integración de prácticas inclusivas y ampliar su alcance en la cadena de valor y en los procesos clave de gestión de talento, mediante el fortalecimiento continuo de capacidades y sensibilización en todos los niveles de la gestión organizacional.



EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y SEGUIMIENTO



Acciones recomendadas para fortalecer la diversidad e inclusión laboral

Pensando en los últimos dos años, que acciones recomendaría implementar en su organización para fortalecer la diversidad e inclusión laboral

En el marco de la encuesta, las organizaciones compartieron una serie de recomendaciones orientadas a fortalecer la diversidad e inclusión laboral en los próximos años. Las propuestas reflejan una comprensión cada vez más profunda de los factores que inciden en la construcción de entornos equitativos y respetuosos, así como el reconocimiento de que la inclusión requiere acciones sostenidas, articuladas y adaptadas a las características de cada organización. Al analizar las respuestas, se evidencian diferencias relevantes entre las organizaciones que participaron en el programa Cultura Organizacional Inclusiva y aquellas que no lo hicieron, lo que permite identificar distintos niveles de madurez y enfoque estratégico.

Las recomendaciones de las organizaciones **que participaron en el programa** apuntan a consolidar y profundizar prácticas ya establecidas. Se destaca la importancia de mantener campañas de sensibilización, reforzar la capacitación especializada en equipos clave (como marcas y recursos humanos), y fortalecer la gobernanza mediante indicadores de género e inclusión. También se propone integrar las políticas de igualdad y derechos humanos en los planes estratégicos, generar alianzas para ampliar el alcance de las acciones, y abordar temáticas emergentes como la educación financiera con enfoque de género y la prevención de violencias. En general, se valora la consistencia en el tiempo y la necesidad de avanzar de forma intencional, sin perder los logros alcanzados.

Mientras que las recomendaciones de las que **no participaron** reflejan una etapa más inicial en la inclusión laboral. Se enfatiza la revisión de políticas internas para asegurar su carácter inclusivo (contratación, beneficios, accesibilidad, lenguaje), el desarrollo de indicadores que permitan mapear impactos, y la necesidad de consolidar una estrategia de gobernanza que articule los esfuerzos existentes. También se propone incrementar la capacitación en temas de diversidad, implementar procesos de selección equitativos y asignar más recursos especializados. En este caso, las acciones recomendadas se enfocan en construir las bases necesarias para una gestión más estructurada y sostenible.



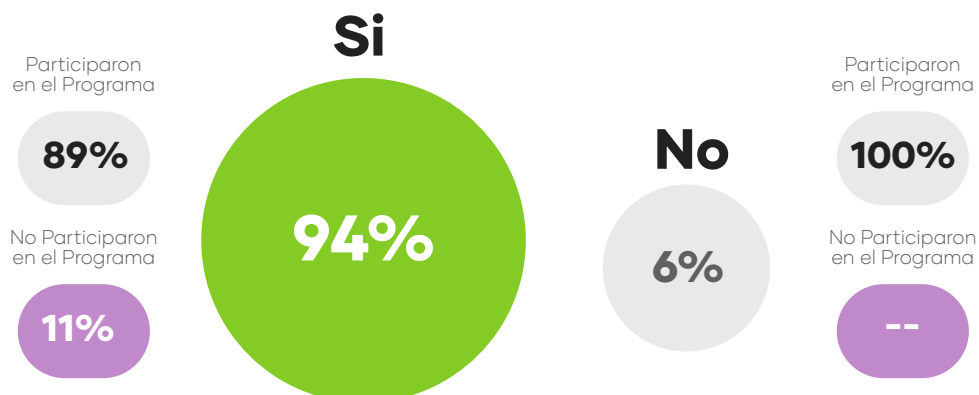
EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y SEGUIMIENTO



Participación en nuevos programas

¿Participaría usted en nuevos programas de diversidad e inclusión organizados por Sumarse?

Se evidencia una alta disposición por parte de las organizaciones a participar en nuevos programas de diversidad e inclusión organizados por Sumarse, con un 94% de respuestas afirmativas. Este nivel de interés sugiere que existe un espacio para seguir promoviendo iniciativas en esta materia. El desglose adicional revela que tanto quienes ya han participado en programas anteriores (89%) como quienes no lo han hecho (11%) muestran apertura a involucrarse, lo que indica que la experiencia previa no es una condición excluyente para el compromiso futuro. Esta tendencia representa una oportunidad clave para fortalecer el alcance de las acciones, diversificar los tipos de programas y consolidar una red de organizaciones comprometidas con la equidad y los derechos humanos laborales.





CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



CONCLUSIONES

Avances en políticas y acciones inclusivas

La mayoría de las organizaciones ha implementado políticas internas y desarrollado acciones en los últimos dos años orientadas a fomentar entornos laborales más inclusivos. Se destacan iniciativas en igualdad de género, procesos de sensibilización y comunicación con enfoque más inclusivo, lo que refleja un compromiso creciente con la diversidad.

Participación y compromiso desigual

Se han emprendido diversas iniciativas, pero el nivel de involucramiento de los distintos actores internos — especialmente en los niveles más altos de liderazgo, como propietarios y consejos de administración— sigue siendo limitado. Esta baja participación dificulta la consolidación de una cultura inclusiva sostenible y transversal.

Impacto limitado en procesos estructurales

La adopción de prácticas estratégicas, como la incorporación de criterios de diversidad en procesos de reclutamiento o en la gestión de proveedores, continúa siendo baja. Esto evidencia la necesidad de fortalecer las capacidades técnicas y organizacionales para integrar la inclusión en los sistemas clave de la organización.





CONCLUSIONES

Diferencias entre organizaciones participantes y no participantes

Las organizaciones que participaron en el programa de Cultura Organizacional Inclusiva - LODS 10 muestran avances más significativos en la implementación de acciones sistémicas. Este contraste confirma el impacto positivo de los programas especializados como impulsores de transformación organizacional.

Persistencia de brechas y áreas de mejora

Si bien se han registrado progresos, aún existen desafío importantes en la formalización de políticas, la integración de la inclusión en niveles estratégicos y la gestión de indicadores clave. La limitada disponibilidad de datos por género y otros factores limita la toma de decisiones informadas y orientadas a resultados.

Necesidad de fortalecer el liderazgo inclusivo

Es fundamental consolidar el compromiso de los equipos directivos para integrar la inclusión como eje estratégico en la cultura organizacional. Esto implica pasar de acciones puntuales a una estrategia articulada con un enfoque transversal y sostenible en el tiempo.





RECOMENDACIONES

Incrementar el involucramiento de los altos mandos y consejos de administración

Es fundamental promover un mayor compromiso y liderazgo desde los niveles estratégicos para que la inclusión se convierta en un factor prioritario y parte de una estrategia central.

Fortalecer la incorporación de prácticas estratégicas

Ampliar la adopción de prácticas inclusivas en áreas estratégicas como la gestión de proveedores, reclutamiento y revisión de políticas internas. Estas acciones generan impactos sostenibles y tangibles en la organización.

Formalizar políticas y mecanismos de seguimiento

Es necesario que las organizaciones dispongan de políticas explícitas, códigos de ética y reglamentos internos y protocolos que respalden su compromiso con la diversidad, equidad y la no discriminación, facilitando su seguimiento, monitoreo y evaluación.

Fortalecer la gestión de datos e indicadores

La gestión efectiva requiere disponer de información detallada por género y otros atributos para evaluar avances, identificar brechas y diseñar intervenciones específicas.



RECOMENDACIONES

Impulsar la capacitación y sensibilización continua

La sensibilización en temas de derechos humanos, diversidad y prácticas inclusivas debe mantenerse como una práctica transversal que involucre a todos los niveles organizacionales.

Establecer alianzas estratégicas para el fortalecimiento

Vincularse con programas especializados, redes sectoriales y organizaciones aliadas que brinden acompañamiento técnico, buenas prácticas y espacios de intercambio para acelerar la transformación organizacional desde una perspectiva colaborativa.

Enfocar esfuerzos en el cambio cultural

Trabajar activamente en la identificación y abordaje de sesgos inconscientes que influyen en la toma de decisiones y en la interacción entre personas dentro del entorno laboral. Para lograr una inclusión genuina, es clave articular iniciativas visibles con acciones sostenidas que promuevan un cambio real.





BIBLIOGRAFÍA



Catalyst. (2018). The bottom line: Conducting diversity & inclusion audits. New York, NY: Catalyst.

Dobbin, F., & Kalev, A. (2018). Why diversity programs fail. Harvard Business Review, 96(7), 52–60.

Inter-American Development Bank (IDB). (2021). Innovación y diversidad en las organizaciones del siglo XXI. Washington, D.C.: IDB.

International Organization for Standardization (ISO). (2021). ISO 30415:2021 Human resource management — Diversity and inclusion. Geneva, Switzerland: ISO.

Organization of American States (OAS). (2017). Guía para la promoción de la diversidad e inclusión en el lugar de trabajo. Washington, D.C.: OAS.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2020). Promoting inclusive growth in Latin America. Paris, France: OECD.

Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe, E., & Salas, E. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model. Human Resource Management Review, 21(4), 269–278. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.10.001>

Sumarse. (2022). Informe de resultados diciembre 2022: Diagnóstico de la situación actual en Panamá sobre políticas de inclusión y no discriminación. Autor.

World Bank. (2019). Diversity and inclusion in Latin American companies: Progress and challenges. Washington, D.C.: World Bank.



DIAGEO

sumarse



**PRODIGIOUS
CONSULTING**

NOVIEMBRE 2025

