



**DIVERSIDAD,
EQUIDAD
E INCLUSIÓN
LABORAL EN
LA INDUSTRIA
ASEGURADORA**

GUÍA PARA LA GESTIÓN
DEL **TALENTO HUMANO**

fasecolda
Federación de Aseguradores Colombianos



fasecolda

Federación de Aseguradores Colombianos

Cra. 7 No. 26 – 20, pisos 11 y 12
Teléfono: (57) 601 3443080
Bogotá - Colombia
www.fasecolda.com

Gustavo Morales
Presidente ejecutivo

COMITÉ TÉCNICO

Mabyr Valderrama Villabona
Directora de Sostenibilidad

**Laura Andrea
Enríquez García**
Coordinadora de Inclusión
Financiera

**Juan Manuel
Rodríguez Valverde**
Profesional de Inclusión
Financiera

COMITÉ EDITORIAL

Íngrid Vergara Calderón
Vicepresidente de
Comunicaciones y Asuntos
Corporativos

Martha Patricia Romero
Corrección de estilo

David Doncel
Coordinador de marca
ddoncel@fasecolda.com

Julie León Ibáñez
Diseño, diagramación,
portada
julieleon.dg@gmail.com

Imágenes

Archivo Fasecolda
Shutterstock.com
Freepik.es

Impresión

Icolgraf impresores S.A.S.
www.icolgrafimpresores.com

*Prohibida su reproducción total
y parcial, sin autorización
de los editores.*

CONTENIDO

09

INTRODUCCIÓN

58

REFERENCIAS

11

**CAPÍTULO 1.
DIVERSIDAD, EQUIDAD E
INCLUSIÓN (DEI)**

1.1. CONCEPTOS CLAVES 12

1.2. LA GESTIÓN
DE LA DIVERSIDAD Y
SUS CARACTERÍSTICAS 14

1.3. GESTIÓN DE LA DEI EN
EL MUNDO Y EN EL SECTOR
CORPORATIVO 16

19

CAPÍTULO 2. CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA DEI EN EL ÁMBITO GLOBAL, REGIONAL Y NACIONAL.

2.1. CONTEXTO GLOBAL **19**

2.2. CONTEXTO
REGIONAL Y NACIONAL **22**

2.3. PANORAMA DEL
SECTOR ASEGURADOR
EN COLOMBIA **26**

35

CAPÍTULO 3. BUENAS PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN DE LA DEI EN LA INDUSTRIA ASEGURADORA

3.1. LA RUTA DE
LA DIVERSIDAD **35**

3.2. PRÁCTICAS
IDENTIFICADAS EN
LOS PLANES DE LA DEI
EN LAS COMPAÑÍAS
DE SEGUROS **38**

3.3. EJES DE LA GESTIÓN
DE LA DIVERSIDAD **46**

3.4. ¿DE QUÉ MANERA
MEDIR LA ESTRATEGIA
DE LA DEI? **54**



INTRODUCCIÓN

La diversidad, la equidad y la inclusión (DEI) son factores claves para garantizar la sostenibilidad, la competitividad y el éxito de las empresas en diversos sectores de la economía a nivel global. Estudios han demostrado que las compañías con mayor diversidad de género tienen un 25 % más de posibilidades de obtener una rentabilidad superior, y que aquellas con diversidad étnica y racial tienen un 36 % más de probabilidades de obtener mejores resultados financieros que sus competidores (McKinsey & Company, 2020, p. 8).

Diversidad, equidad e inclusión (DEI), es el conjunto de prácticas, políticas y valores empresariales orientados a fomentar la igualdad de oportunidades y el respeto por la diversidad humana en todas sus manifestaciones. La diversidad abarca una amplia variedad de características personales (raza, género, orientación sexual, edad, religión, etc.) (Pardo, 2020) la equidad implica garantizar que todos tengan las mismas oportunidades, independientemente de sus diferencias, y la inclusión fomenta un ambiente laboral que valore y respete las diferencias individuales.

Dada la importancia de los temas de DEI (también conocidos como DE&I, por su sigla en inglés) en la gestión empresarial, y de ciertas barreras y desafíos que se han identificado para su promoción, esta guía ofrece un marco de referencia para la gestión de la diversidad en las áreas de las compañías de seguros, para fortalecer la industria aseguradora de Colombia, y promover una cultura empresarial más diversa, equitativa e inclusiva.

El documento consta de tres capítulos: el primero define los conceptos clave del enfoque DEI, explica la importancia de la gestión de la diversidad y expone las mejores prácticas existentes en el mundo corporativo; el segundo presenta una caracterización de la gestión de DEI a nivel global, regional y nacional, así como en el sector asegurador en Colombia; y el tercero indica la ruta que las compañías pueden tener en cuenta al momento de gestionar la diversidad, identifica prácticas en las agendas de aseguradoras pioneras en la materia, define los ejes principales de la gestión de la diversidad y proporciona herramientas que miden el impacto de la estrategia y las acciones corporativas.



CAP 1



DIVERSIDAD, EQUIDAD E INCLUSIÓN (DEI)

La diversidad humana es la variedad de características inherentes al individuo, entre ellas «la edad, la clase social, el estatus socioeconómico, la corporalidad, el estado de salud, las capacidades y las aptitudes, el sexo, la orientación sexual, la identidad de género, la nacionalidad, el origen étnico, la cultura, la religión, la espiritualidad o las creencias», que hacen a cada ser humano único y distinto de los demás (Modii, 2022).

En este sentido, la adecuada gestión de la diversidad permite convertir las diferencias en una fuente potencial de oportunidades; no obstante, transformar escenarios y contextos donde esta es incipiente requiere de estrategias de inclusión y equidad que atiendan las necesidades de los diferentes grupos y perfiles existentes dentro de una organización.

En los últimos diez años, empresas alrededor del mundo han incorporado enfoques de diversidad, equidad e inclusión dentro de sus visiones y estrategias organizacionales. Con mayor frecuencia se evidencia que los líderes empresariales reconocen que tener una fuerza laboral diversa e inclusiva —con una amplia gama de enfoques y perspectivas— es una ventaja competitiva en una economía de mercado cada vez más globalizada e interdependiente (McKinsey & Company, 2020, p. 19).

Implementar un enfoque DEI en las compañías, permite la construcción de ideas y soluciones creativas, las cuales facilitan que los grupos de trabajo puedan expresar sus puntos de vista sin obstáculos, para así dar lo mejor de su potencial, en la medida en que la capacidad de gestión diversa de los recursos humanos está directamente relacionada con un rendimiento financiero superior de las compañías (BCG, 2021, p. 30).

Hoy más que nunca, los líderes de cualquier organización están llamados a plantearse preguntas como las siguientes: ¿Qué elementos de la identidad son los más importantes en el contexto del trabajo? ¿Cómo influyen en la experiencia diaria de las personas? ¿Por qué son importantes? ¿Cómo puede la organización

abordar estas cuestiones de forma tal que se cree una ventaja competitiva para las personas y la organización en sí misma?

Ahora bien, ¿Por qué gestionar la diversidad en las organizaciones? El enfoque (DEI) permite a los líderes transitar un camino gerencial que aporte a la sostenibilidad del negocio. Generar espacios laborales equitativos, con oportunidades para todos, favorece la innovación, la resiliencia, la adaptabilidad y el compromiso, y mejora en la toma de decisiones en la organización; características que se convierten en un trampolín para visibilizar las actividades y el propósito de una empresa, alinear sus objetivos con el bien común y acelerar la competitividad (Fundación Adecco; Fundación CEOE, 2021, p. 27).

1.1. CONCEPTOS CLAVES

Diversidad: diferencias y similitudes individuales que existen entre las personas, las cuales coexisten y las hacen únicas e igual de valiosas.

Inclusión: acción y actitud de integrar a todos los individuos en un entorno o comunidad. De acuerdo con la agenda de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030, el enfoque de inclusión social se encuentra relacionado con el principio «que nadie se quede atrás».

Equidad: trato justo, acceso y oportunidades para todos, independientemente de las características personales, que considera necesidades y condiciones individuales.

Igualdad: disposición al mismo trato y oportunidades para todos, independientemente de las características personales o de procedencia; incluye garantizar las mismas oportunidades y la no discriminación.



Unidad: sentimiento de cohesión y cooperación que propicia sentido compartido de los objetivos, comunicación abierta y voluntad de trabajar juntos para alcanzar metas comunes, más exactamente es lo que se denomina «unidad en la diversidad».

Pertenencia: hecho de formar parte de un grupo, comunidad, organización.

Sesgos cognitivos: patrones sistemáticos de pensamiento que pueden conducir a percepciones y toma de decisiones irracionales o poco lógicas.

Discriminación: «Cualquier distinción, exclusión, o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación» (ILO, 1960, p. 1).

Vernā Myers, vicepresidente de Estrategia de Inclusión de Netflix, ejemplifica estos conceptos y son referenciados en el documento *Guía para acelerar la implementación de estrategias de diversidad en la empresa*. (Fundación Adecco; Fundación CEOE, 2021, p. 10):

DIVERSIDAD es que te inviten a una fiesta;

INCLUSIÓN, que no te quieras ir y te inviten a bailar;

IGUALDAD es que todas las personas invitadas a la fiesta hayamos recibido la misma convocatoria por parte de los organizadores indicándonos la fecha y el lugar;

UNIDAD es que cada persona invitada haya acudido con un mismo objetivo: divertirse y disfrutar de la fiesta lo máximo posible;

EQUIDAD es que cada invitado disfrute de una forma diferente de la fiesta: a mí me gusta poner la música, María prefiere hablar con la gente y Mateo bailar al ritmo de la música;

PERTENENCIA es que los invitados se sientan tan a gusto, que puedan bailar como si nadie les estuviera mirando.



1.2. LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD Y SUS CARACTERÍSTICAS

El enfoque de DEI en las organizaciones favorece el aumento de la creatividad, la innovación y la mejora en la toma de decisiones, así como la satisfacción y retención de los colaboradores; además, la adecuada gestión de la diversidad permite convertir las diferencias en una fuente potencial de oportunidades.

Figura 1. La gestión de la diversidad es un camino de seis etapas:





Optimización

La compañía tiene incorporados en su cultura organizacional los aspectos de DEI, mediante sistemas de seguimiento y monitoreo. Es momento de posicionarse con la acreditación que certifique prácticas de DEI como un valor estratégico y competitivo de la compañía.

Gestión

Ahora es momento de ejecutar el plan de acción y establecer medidas de seguimiento y control para lograr resultados positivos en DEI; además, es clave una gobernanza corporativa, con un equipo de trabajo multidisciplinario y liderazgo efectivo.



Integración

Las políticas de DEI están integradas en el ADN de la compañía, es decir, están incorporadas en su plan estratégico.



Fuente: Elaboración propia con base en (Fundación Adecco; Fundación CEOE, 2021, p. 64)

Figura 2. Principales características de la gestión de la diversidad



Fuente: Elaboración propia con base en (Fundación Adecco; Fundación CEOE, 2021, p. 48)

1.3. GESTIÓN DE LA DEI EN EL MUNDO Y EN EL SECTOR CORPORATIVO

Para desarrollar una estrategia de gestión con enfoque en la diversidad, la equidad y la inclusión (DEI), es importante comprender los retos del escenario internacional, así como los indicadores y estadísticas que los miden.

Los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos han establecido disposiciones claves sobre la responsabilidad empresarial frente a los derechos de grupos específicos de personas. Estos principios han influido en la inclusión de capítulos relacionados con los derechos humanos (DD. HH.) en normas internacionales, como la ISO 26.000¹ y en la Global Reporting Initiative² ENAP, 2014, p. 8).

En materia de empleo y relaciones laborales, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) establece que las empresas deberán «no discriminar a sus trabajadores en el ámbito laboral o profesional por motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social, o por cualquier otra circunstancia» (OECD, 2013, p. 39). Estos valores compartidos por los países miembros apoyan los objetivos propios de la organización.

Desde el año 2015, la consultora estratégica global Mckinsey & Company ha publicado varios informes sobre la diversidad en el sector empresarial y su impacto en la productividad financiera, en los que se argumenta la correlación creciente entre la «diversidad en los equipos ejecutivos y la probabilidad de obtener un resultado financiero superior».

En el segundo estudio de la consultora, realizado en 2018, se estableció que la probabilidad de tener una mayor rentabilidad fue del 21 %; en comparación con el 15 % del primer informe de 2015. Este aumento del 6 % en cinco años no solo trae beneficios financieros, sino que también influye en el rendimiento organizacional.

Específicamente, las empresas con más de un tercio de las mujeres en cargos ejecutivos tienen mayores posibilidades de superar a aquellas que no alcanzan esa representación. La diferencia en el rendimiento entre estas dos categorías puede llegar a ser hasta del 48 % (McKinsey, 2018).

Después de su tercera publicación y un análisis que abarcó a 15 países y más de 1.000 grandes empresas en todo el mundo, Mckinsey & Company concluyó que las organizaciones más diversas en materia de género, raza y etnia tienen mayores probabilidades de superar a sus contrapartes menos diversas y de obtener una mejor rentabilidad.

Se evidenció que las empresas con los mejores índices de DEI experimentaron un crecimiento exponencial en rentabilidad, con un aumento del 25 %, por encima de la media registrada en 2019; esto representa un incremento significativo en comparación con el 21 % registrado en 2017 y el 15 % observado en 2014 (McKinsey, 2020, p. 11).

De acuerdo con investigaciones realizadas por el Boston Consulting Group (BCG), se ha demostrado que las empresas con equipos de trabajo y directivos más diversos tienden a ser más innovadoras, productivas y resilientes, incluso en tiempos de crisis económicas. Por ejemplo, durante el periodo de 2007 a 2009, mientras el índice S&P 500 experimentó una disminución del 35 %, se observó que las acciones de empresas que promovían la inclusión aumentaron en un 14 % (BCG, 2021, p. 7).

¹ La ISO 26.000 nace para ayudar a las compañías en todos los sectores económicos a ser más responsables socialmente. Es una norma internacional cuyo principal objetivo es asesorar a las organizaciones y fomentar el desarrollo sostenible.

² La GRI (Global Reporting Initiative) es una organización internacional independiente que proporciona ayuda a los negocios y a todo tipo de compañías para que tomen responsabilidad sobre sus impactos.



CAP 2

fasecolda
Federación de Aseguradores Colombianos

CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA DEI EN EL ÁMBITO GLOBAL, REGIONAL Y NACIONAL

2.1. CONTEXTO GLOBAL

Las prácticas de gestión de la diversidad varían en todo el mundo según normas culturales, requisitos legales y condiciones económicas; no obstante, las organizaciones se enfrentan constantemente a tendencias y desafíos comunes en el ámbito de la diversidad, la equidad y la inclusión en el lugar de trabajo.

El progreso de la DEI sigue siendo lento en muchos países. En Estados Unidos, los afroamericanos, hispanoamericanos y asiático-americanos están subrepresentados en la industria tecnológica, mientras que, en otros lugares del mundo, las minorías étnicas están infrarrepresentadas en la mano de obra y las mujeres en los puestos directivos (McKinsey & Company, 2022).

Una encuesta realizada en los países del G20 durante el año 2015, en la que participaron más de 9.500 mujeres, evidenció que el mayor problema al que se enfrentan (el 44% de las encuestadas) está relacionado con la conciliación de la vida laboral y familiar, seguido de la desigualdad en la remuneración.

La desigualdad se manifiesta en que las actividades realizadas por hombres se valoran más, en términos sociales y económicos, que las de las mujeres. Esta realidad se refleja en el mercado laboral, con las diferencias en las trayectorias laborales entre hombres y mujeres, así como en la asignación de roles y la valoración económica y simbólica de sus trabajos (OIT, 2019, p. 9).

Identificar estas dinámicas revela las desigualdades y las estrategias sutiles que se utilizan para naturalizar la exclusión. Por ejemplo, nombrar de diferente forma el mismo trabajo cuando lo realizan mujeres u hombres y valorándolos desigualmente.

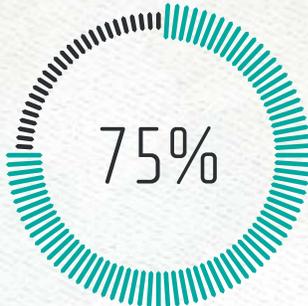
En Estados Unidos se presentan progresos, pero queda mucho camino por recorrer:



Todas las compañías del S&P 500 tienen al menos una mujer en la junta directiva, pero...



el 90 % de los directores ejecutivos de la lista Fortune 500 son hombres cisgénero, blancos y heterosexuales.



En algunos países, varias compañías tienen programas de diversidad, pero...



el 75 % de los empleados a los que se dirigen los programas de diversidad no se sienten personalmente beneficiados por ellos.



Ocho billones es el gasto en capacitación en diversidad e inclusión de las compañías en EE. UU, pero...



el 55 % de los empleados sigue siendo discriminado.

Fuente: Fortune 2020; Diversity Best Practices 2020; BCG, 2021, p. 20

Las tendencias demográficas a gran escala continúan resaltando la importancia de la diversidad, la equidad y la inclusión en el entorno laboral. Por ejemplo, en el informe presentado por el Boston Consulting Group se indica que el 70 % de las ciudades más grandes de EE. UU. mostraron una mayor diversidad racial en 2020, en comparación con el 2010.

Un estudio de la misma firma consultora señala que entre los empleados LGBTQ+, menores de 35 años, aproximadamente el 28 % son personas de color que se identifican como mujeres, mientras que solo alrededor del 2 % de los mayores de 55 años pertenecen a este grupo. Estos datos evidencian una diferencia en la diversidad racial y de género entre los distintos grupos de edad de la misma comunidad LGBTQ+. (BCG, 2021).

El profesor Alejandro Ureña, en su artículo «Los *millennials* liderarán la nueva normalidad del mundo del trabajo», publicado en *El Economista*, indica que «Para el 2025 esta generación representará el 75% de la fuerza laboral de todo el mundo. Al final de esta década, serán *millennials* los que estén a la cabeza del mundo, por lo que es importante ser más conscientes del futuro que queremos vivir». Esta generación (personas nacidas en las últimas dos décadas del siglo veinte), según Ureña, «tiene un nivel educativo más elevado [...] tiene una mayor participación en el sector formal y el rol de las mujeres en el trabajo y en el liderazgo es mucho más activa».

El enfoque de la DEI en diferentes compañías alrededor del mundo ha generado indicadores satisfactorios, esto

marca un importante avance; sin embargo, aún se requieren esfuerzos adicionales para lograr empresas más diversas e inclusivas, y las cifras lo reflejan:

- Con relación a la representación, las empresas que conforman el índice bursátil S&P 500 tienen al menos una mujer en el consejo de administración; no obstante, en los últimos ocho años la participación total de minorías en los consejos de las compañías en la lista Fortune 500 solo ha aumentado en un 3 %, pasó del 13 % en 2010 al 16 % en 2018.
- En cuanto a la equidad, en Estados Unidos, solo la mitad de los empleados de diversos orígenes creen que se han establecido mecanismos para garantizar



que las decisiones importantes estén libres de prejuicios, lo que representa una disminución del 8 % en comparación con la percepción de los hombres blancos y heterosexuales. Esta diferencia en la apreciación se mantiene constante a nivel mundial.

- Finalmente, con relación a la inclusión, aún se observan diferencias significativas en las experiencias de los empleados; por ejemplo, los trabajadores afroamericanos, en Estados Unidos, muestran sistemáticamente un desfase de entre 5 y 7 puntos porcentuales en términos de felicidad declarada (el 65 % frente al 70 %), la intención de aportar lo máximo de sí mismos (el 79 % frente al 85 %) y la capacidad de ser auténticos (el 62 % frente al 69 %) en comparación con el resto de la población empleada. (BCG, 2021, p. 4).

2.2. CONTEXTO REGIONAL Y NACIONAL

Las estadísticas sobre DEI en el mercado laboral de América Latina y el Caribe son muy escasas, a excepción de las cifras de género, de acuerdo con lo registrado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Aunque aún falta mucho camino por recorrer, ahora este asunto está cobrando cada vez más relevancia, porque las compañías saben que una fuerza laboral inclusiva y diversa es el motor de la innovación, la creatividad y la productividad; además, la OIT recomienda el fortalecimiento de los sistemas de monitoreo gubernamentales en la región para obtener datos más precisos³. Por lo tanto, esta sección está enfocada en evidenciar indicadores y brechas de género entre hombres y mujeres, identificadas en el mercado laboral de la región y, particularmente, de Colombia.

³ Se encuentra en el informe Transformar las empresas mediante la diversidad y la inclusión de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) publicado en abril del 2022 y puede ser consultado aquí: OIT.





Las economías de América Latina y el Caribe están experimentando un aumento significativo en la participación de las mujeres en diversos sectores laborales y económicos, tanto formales como informales; sin embargo, este crecimiento no se ha traducido en mejoras sustanciales en términos de calidad laboral, ingresos equitativos ni acceso a la seguridad social para este grupo demográfico.

En las décadas pasadas, las mujeres enfrentaron persistentes desigualdades en el mercado laboral, evidenciadas principalmente en la disparidad salarial con respecto a los hombres, pese a poseer similares niveles de educación y responsabilidades; no obstante, se observa una transformación gradual de esta situación en los últimos años en América Latina.

Específicamente, las brechas salariales de género continúan siendo un desafío relevante, como lo señalan estimaciones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). La disparidad salarial entre hombres y mujeres tiende a aumentar con el nivel educativo, es más notoria para las mujeres con mayor cantidad de años estudiados. Por ejemplo, el salario promedio de mujeres con hasta cinco años de estudio representa el 77,9 % del salario de hombres con la misma formación, es decir, ellos ganan un 22,1% más, mientras que para aquellas con más de 13 años de estudio es el 74,4 % (el salario de los hombres es un 25,6 % superior) (OIT, 2019).

Aunque el panorama aún muestra brechas profundas, se evidencia una tendencia a la disminución gradual de estas. Datos recientes de la OIT indican que la brecha salarial mensual en América Latina ha disminuido en al menos 5 puntos porcentuales en la última década, pasó del 20 % en 2005 al 15 % en 2015. «También los datos evidencian que en las últimas décadas la brecha se ha venido reduciendo, de manera que el salario promedio de las mujeres pasó de ser el 71,8% con respecto al de los hombres en 1990 a 83,9% en 2014» (OIT, 2019, p.31).

En cuanto a la distribución equitativa del trabajo doméstico y de cuidado, las mujeres asumen una carga desproporcionada en comparación con los hombres, aunque ambos grupos poblacionales trabajan en promedio ocho horas diarias. Esta situación resalta la necesidad de abordar no solo las disparidades salariales, sino también

las desigualdades estructurales en la distribución de responsabilidades de género en el hogar y en la sociedad en general (OIT, 2019, p. 31).

En Colombia persiste una notable brecha de género entre hombres y mujeres en el mercado laboral. Según cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) correspondientes al primer trimestre de 2022, la tasa de desempleo (TD) a nivel nacional fue del 10,4 % para hombres y del 17,1 % para mujeres, lo que evidencia una brecha del 6,7 % en todo el país (DANE, 2022, p. 3).

Esta brecha de género se agudiza aún más al examinar la TD según las diferentes ciudades y áreas metropolitanas del país. Por ejemplo, en Riohacha se observa una brecha de género del 11,8 %, con una TD del 10,4 % para hombres y del 22,2 % para mujeres. Quibdó presenta una brecha del 11,6 %, con una TD del 17,9 % para hombres y del 29,6 % para mujeres. Finalmente, Sincelejo registra la tercera brecha más alta entre estas tres ciudades, con un 11,5 %, una TD del 7,5 % para hombres y del 19,6 % para mujeres (DANE, 2022, p. 7).

Según un informe del DANE y la OIT en 2022, se identifica una significativa brecha de género en el ingreso laboral de Colombia; en las zonas urbanas alcanza el 11 %, lo que significa que, por cada 100 pesos que ganaba un hombre mensualmente, las mujeres devengaban 89 pesos, y esta disparidad es aún mayor en las zonas rurales, donde asciende al 28,4 %, lo que representa una diferencia de 17,4 % respecto a las zonas urbanas (DANE y OIT, 2022, p. 18).

El trabajo doméstico no remunerado, también conocido como la economía del cuidado, ha representado históricamente un obstáculo para que las mujeres accedan en igualdad de condiciones al mercado laboral; por tal razón, en 2010 se aprobó la Ley 1413, que contempló la creación de una medida monetaria para incluir el trabajo doméstico no remunerado en el Sistema de Cuentas Nacionales, con el objetivo de medir específicamente la contribución de las mujeres al desarrollo económico y social del país.

En el cumplimiento de esta ley, el DANE ha implementado la Cuenta Satélite de Economía del Cuidado, que periódicamente proporciona datos sobre la participación de este sector en la economía nacional. Según las últimas cifras presentadas por la entidad, estas actividades representan aproximadamente el 19,6 % del Producto Interno Bruto (PIB) del país.

En 2021, los colombianos destinaron 41.062 millones de horas al trabajo doméstico y de cuidado no remunerado. De esta cifra, alrededor del 80 % (31.914 millones de horas) fueron aportadas por mujeres, mientras que los hombres aportaron alrededor de 9.148 millones, según datos proporcionados por el DANE. (Becerra Elejalde, 2022).

En este sentido, Colombia ha venido incorporando dentro de su legislación y su marco normativo medidas concretas que promueven la equidad de género e igualdad de oportunidades. Se destacan las siguientes:

Ley 823 de 2003

Exige garantizar la equidad e igualdad de oportunidades para las mujeres.



2012

El Congreso de la República crea la Comisión Legal para la Equidad de la Mujer.



CONPES 161 2013

Se aprueban la Política Pública Nacional de Equidad de Género para las Mujeres y el Plan Integral para garantizar a las mujeres una vida libre de violencia.



Ley 1496 de 2011

Exige garantizar igualdad salarial y de retribución laboral entre mujeres y hombres, tanto en el sector público como en el privado.



Decreto 280 de 2015

Se crea la Comisión Interinstitucional de Alto Nivel para el alistamiento y la efectiva implementación de la Agenda de Desarrollo Post 2015 y sus ODS.

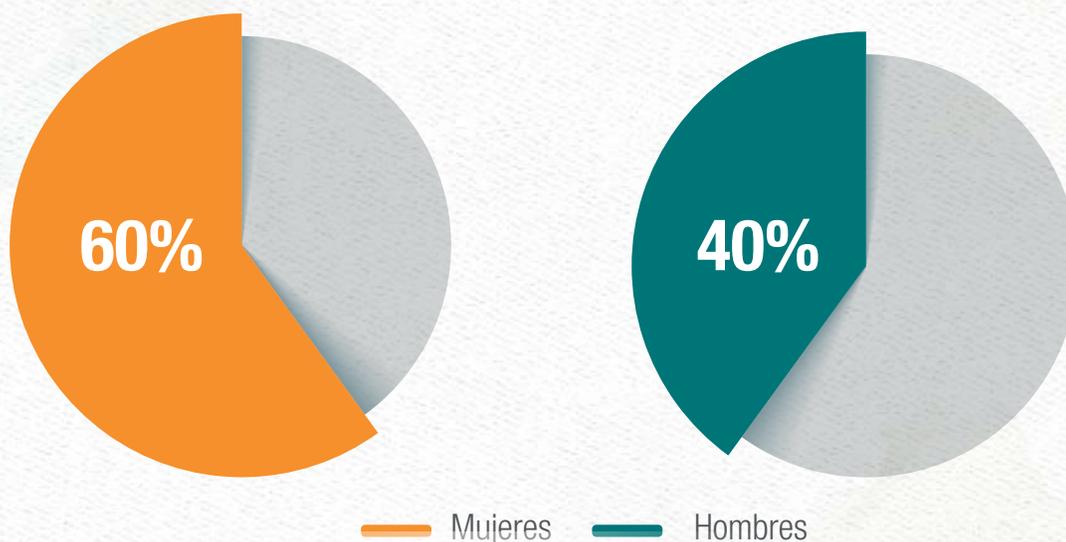


2.3. PANORAMA DEL SECTOR ASEGURADOR EN COLOMBIA

La gestión de la diversidad en el sector asegurador colombiano está adquiriendo una mayor relevancia dentro de las compañías. En un sondeo realizado en julio de 2022, en el marco del comité consultivo de Talento Humano de Fasecolda, de una muestra de 15 compañías, diez manifestaron tener actualmente proyectos de gestión de la diversidad y ocho respondieron que la gestión de la DEI es importante para las áreas del talento humano de las compañías.

En cuanto a la participación por género, el Informe de sostenibilidad del sector asegurador colombiano, publicado en 2022, identificó que la composición total de la planta de personal en la industria es de aproximadamente 19.198 colaboradores, de los cuales, el 60 % son mujeres (11.607) y el 40 % son hombres (7.591) (figura 3) (Fasecolda, 2022b).

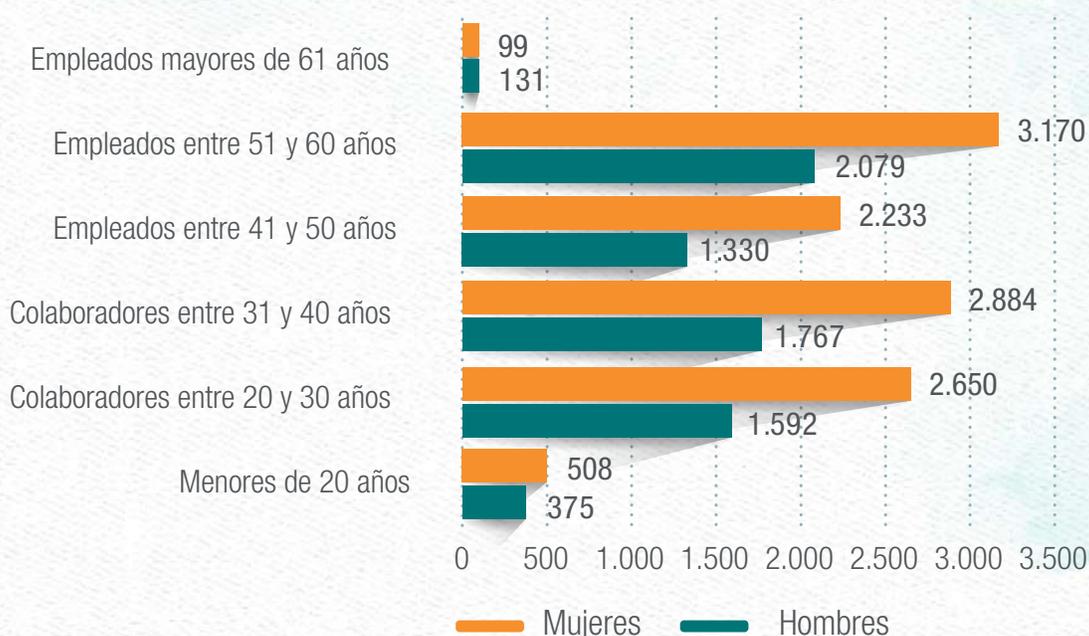
Figura 3. Colaboradores del sector asegurador, por género



Fuente: elaboración propia con base en la *Encuesta de sostenibilidad de Fasecolda, 2022*.

Otro de los puntos importantes que se resaltan en este informe es la conformación de la fuerza laboral del sector, por edad: «El 27 % de los colaboradores tiene entre 50 y 60 años, el 24,72 % se concentra entre los 31 y los 40 años; aquellos entre los 20 y 30 años representan el 22,54 %; y quienes tienen entre 41 y 50 años, el 18,93 %. Menores de 19 años y mayores de 60 representan menos del 5% en la industria» (Fasecolda, 2022b)

Figura 4. Colaboradores directos por género y edad

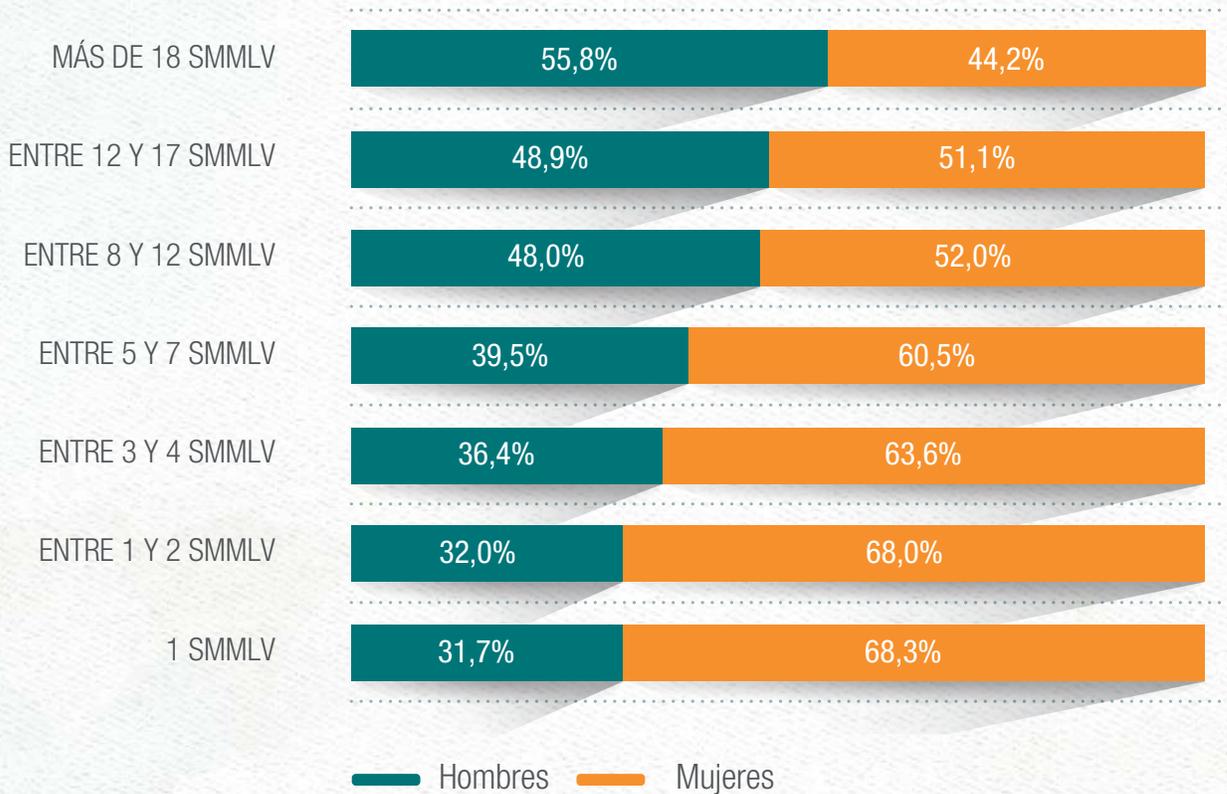


Fuente: elaboración propia con base en la *Encuesta de sostenibilidad de Fasecolda, 2022*.

En la figura 5 se observa la distribución salarial, por género, de los empleados directos del sector asegurador. «El porcentaje de mujeres que devengan entre uno y cuatro salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV⁴) duplica el de los hombres, pero, a medida que aumenta la remuneración, ellos tienen más representación: en el nivel superior (más de 18 SMMLV), corresponde al 55,81 %.» (Fasecolda, 2022b)

⁴ Salario mínimo mensual legal vigente (SMMLV) es el monto mínimo de remuneración al cual tienen derecho los trabajadores colombianos; para el año 2023 era de 1.160.000 pesos.

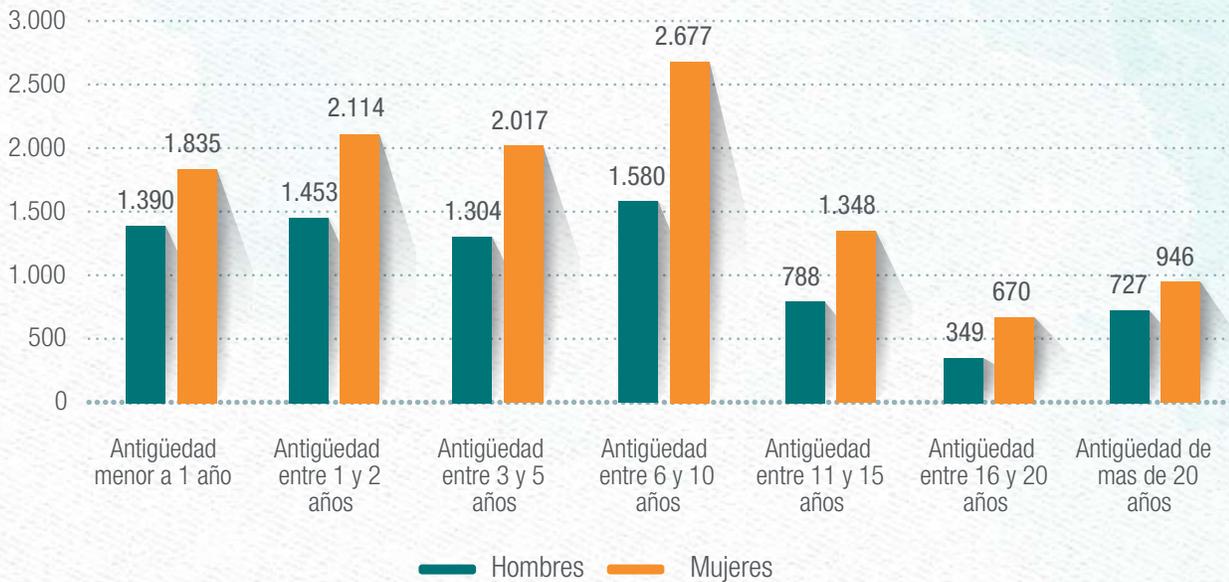
Figura 5. Colaboradores por género y salario



Fuente: elaboración propia con base en la *Encuesta de sostenibilidad de Fasecolda, 2022*.

Existe balance entre la proporción de trabajadores nuevos y antiguos en las organizaciones: el 53 % de los colaboradores de la industria tiene una antigüedad menor a cinco años, y el 47 % ha laborado por más tiempo. Es de resaltar que el grupo con mayor cantidad de colaboradores es el de más de 5 y hasta 10 años (22 %); esto indica que la industria aseguradora brinda estabilidad laboral, ofrece continuidad y permanencia en los cargos.

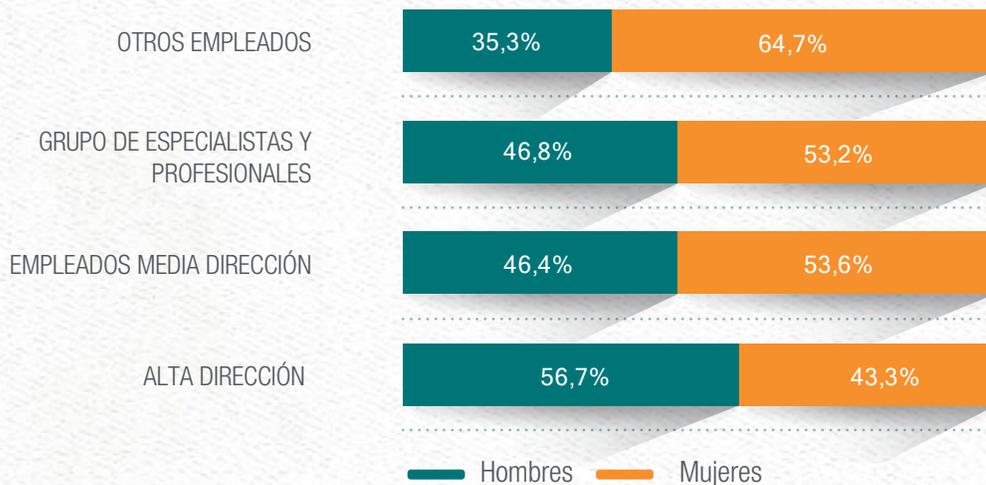
Figura 6. Colaboradores directos por género y antigüedad



Fuente: elaboración propia con base en la *Encuesta de sostenibilidad de Fasecolda, 2022*.

Como se mencionó al inicio de esta sección, la mayoría de la fuerza laboral del sector está compuesta por mujeres (el 60 %), ellas representan más de la mitad de los empleados de media dirección (el 53,59 %) y de profesionales y especialistas (el 53,23 %), y un 64,71 % en la categoría de otros empleados (figura 7).

Figura 7. Colaboradores directos por género y posición laboral

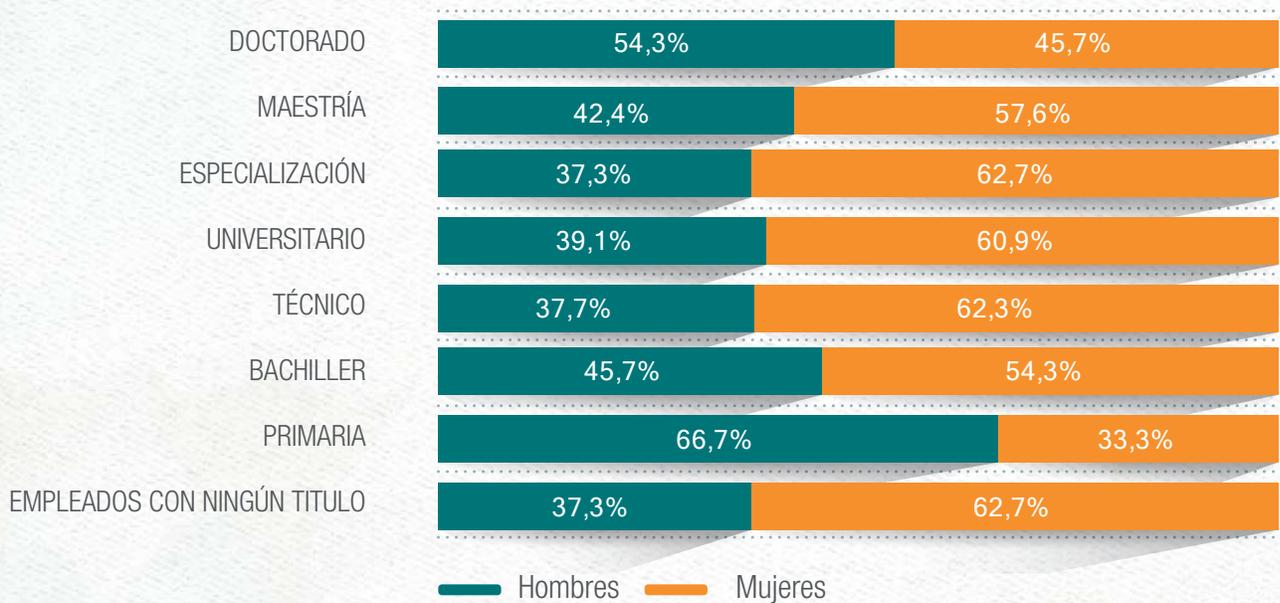


Fuente: elaboración propia con base en la *Encuesta de sostenibilidad de Fasecolda, 2022*.

La distribución de la fuerza laboral, de acuerdo con su formación académica, también muestra que las mujeres representan mayores porcentajes de escolaridad, en todos los niveles de formación, respecto a los hombres, a excepción del nivel

doctoral. Alrededor de un 46 % de las mujeres del sector asegurador cuenta con al menos un título universitario, especialización o maestría, mientras los hombres representan alrededor de un 29 %.

Figura 8. Colaboradores directos por género y nivel de escolaridad

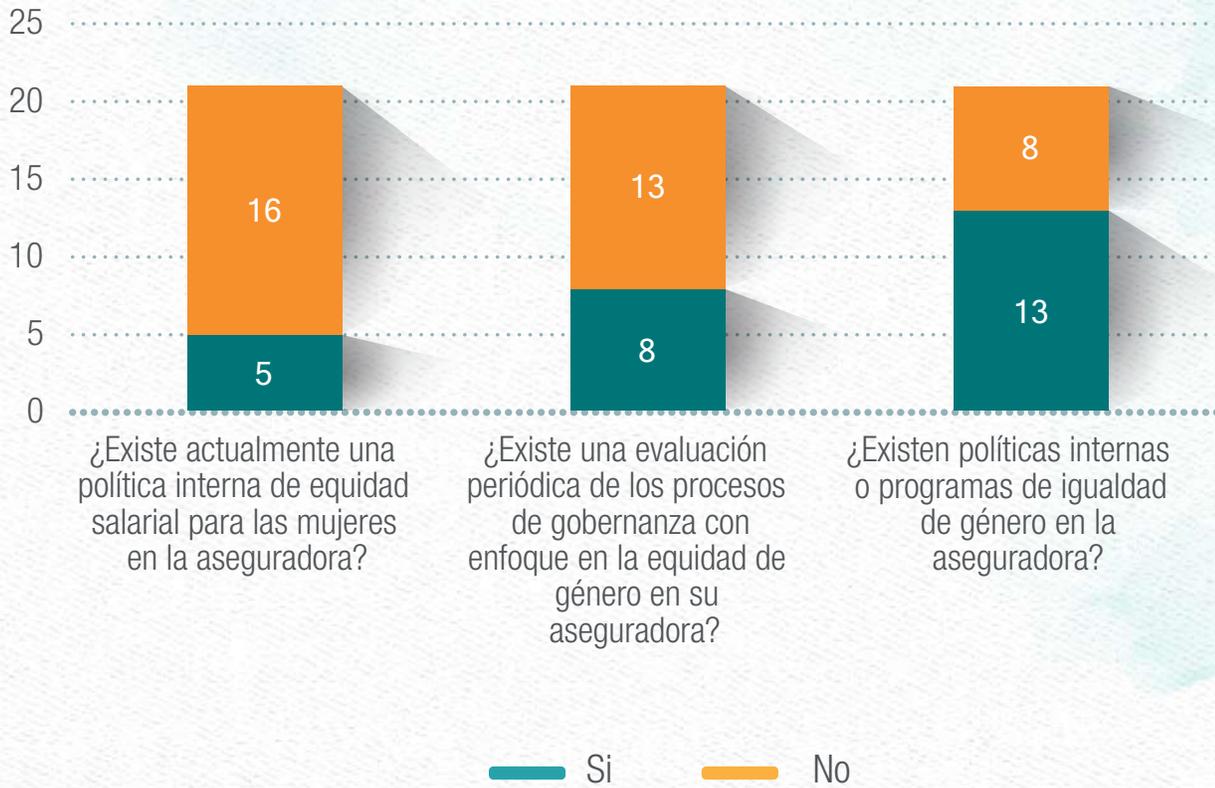


Fuente: elaboración propia con base en la *Encuesta de sostenibilidad de Fasecolda, 2022*.

En cuanto a lo relacionado con políticas o planes de equidad de género al interior de las compañías, se obtuvieron los siguientes resultados: de 20 aseguradoras que respondieron, 13 mencionaron tener políticas internas o programas de igualdad de género

en sus organizaciones; cinco dijeron que existe actualmente una política interna de equidad salarial para las mujeres; y ocho respondieron que realizan evaluaciones periódicas en los procesos de gobernanza con enfoque en la equidad de género (figura 9).

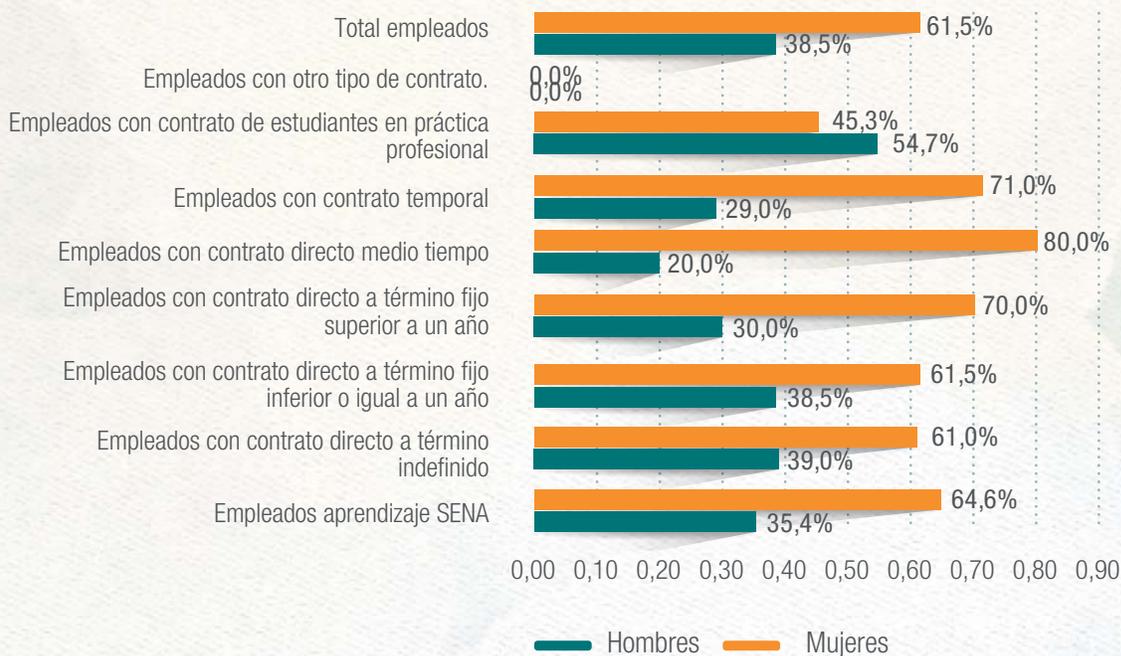
Figura 9. Compañías con políticas de equidad de género



Fuente: elaboración propia con base en la *Encuesta de sostenibilidad de Fasecolda, 2022*.

Respecto a los tipos de contrato que la industria aseguradora suscribe con sus colaboradores, el 86,26 % son a término indefinido. Este es un sector que promueve la estabilidad laboral y se preocupa por fortalecer sus políticas de contratación, por lo que cuenta con profesionales idóneos, con experiencia, y es atractivo para laborar.

Figura 10. Colaboradores por tipo de contrato



Fuente: elaboración propia con base en la *Encuesta de sostenibilidad de Fasecolda, 2022*.

La industria aseguradora promueve la equidad de género y salarial, y ofrece un entorno laboral estable para diversas generaciones de profesionales. El hecho de que haya más mujeres trabajando en las compañías de seguros y que muchas de ellas mantengan una permanencia prolongada refleja un compromiso sólido con la inclusión y el desarrollo profesional. Incrementar la participación de mujeres en roles de liderazgo es fundamental para mejorar los rendimientos de la industria con un enfoque en la DEI.

Ampliar el enfoque para incluir a otras poblaciones diversas debe ser el próximo paso para lograr un entorno más inclusivo y equitativo para todos y todas.

Caracterizar e identificar la participación de poblaciones como la comunidad LGBTQ+, grupos étnicos, migrantes, y personas con discapacidades es

clave para conocer la representación de estos grupos en el sector, lo que permitirá diseñar políticas inclusivas más efectivas para todos.

También implementar mecanismos de monitoreo y reporte continuo sobre los avances en diversidad, equidad e inclusión. Estos informes deben ser transparentes y accesibles, permitiendo a las compañías ajustar sus estrategias según sea necesario para lograr un impacto real y medible. Además, es fundamental que estos reportes incluyan métricas clave y buenas prácticas que sirvan de referencia para fortalecer la cultura organizacional y fomentar un entorno más inclusivo.

Finalmente, desarrollar y fortalecer políticas que promuevan un entorno laboral inclusivo para todos los empleados logrará que estas apuestas tengan continuidad.



CAP 3

BUENAS PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN DE LA DEI EN LA INDUSTRIA ASEGURADORA

Tras revisar múltiples experiencias internacionales exitosas en materia de DEI en la industria aseguradora, en esta sección se presentan las mejores prácticas, identificadas a través de la recopilación de entrevistas realizadas a compañías pioneras en este ámbito, a nivel regional y global. Estos modelos invitan a la reflexión sobre la adopción e integración del enfoque DEI en las compañías de seguros en Colombia.

3.1. LA RUTA DE LA DIVERSIDAD

Es evidente que no existe una fórmula universal que se aplique a todas las culturas organizacionales; sin embargo, hay cuatro puntos básicos que se recomiendan a las empresas para que sean más diversas, equitativas e inclusivas los cuales se presentan a continuación.

La información de estos puntos se basa en el documento *Manual de gestión de la diversidad e inclusión (DEI) en las empresas*, publicado por la organización chilena sin fines de lucro Acción Empresas (Acción Empresas, 2021)



3.1.1 Compromiso y gobernanza

La compañía debe explorar y demostrar su compromiso con la gestión de la diversidad, la equidad y la inclusión (DEI) de manera clara y contundente; esto implica iniciar con una declaración respaldada por la alta dirección de la empresa:

- Aprobación por el máximo nivel ejecutivo.
- Asignación y definición de recursos necesarios para acciones relacionadas con la DEI, tanto internamente como hacia zonas geográficas donde opera la empresa.
- Respaldarse en asesoramiento especializado interno o externo.
- Expectativas respecto a la gestión de la DEI, para empleados, socios, accionistas y otras partes relacionadas con las operaciones, productos, bienes o servicios de la compañía.
- Publicar y difundir la información a todos los grupos de interés.

Es esencial que el compromiso con la diversidad, la equidad y la inclusión sea claro y accesible, y que se publique en la página web y otros canales de comunicación. La alta dirección debe encargarse de difundir la declaración a todos los

colaboradores y establecer objetivos concretos, indicadores de progreso y asignación de recursos.

Además, cada colaborador debe fomentar un ambiente de respeto y justicia, valorando las diferencias individuales en sus equipos. Se sugiere crear instancias de coordinación, como un comité de diversidad, con la participación de variados miembros de la organización, para definir la estrategia de DEI de manera efectiva (Naciones Unidas-Derechos Humanos, p. 24).



3.1.2 Diagnóstico mediante mapa de la diversidad

Es de gran importancia desarrollar indicadores que demuestren tanto la diversidad visible (edad, género, país de origen, etc.) como la invisible (experiencia laboral, formación, orientación sexual, etc.) para comprender el grado de heterogeneidad en la organización.

Se sugiere llevar a cabo un análisis cualitativo y cuantitativo, mediante **encuestas anónimas y confidenciales, así como grupos de discusión, para recopilar cifras y datos que permitan profundizar en este aspecto;** además, se pueden promover espacios de diálogo seguros, con el fin de abordar temas que puedan no estar contemplados inicialmente. Esta práctica adicional puede ayudar a identificar posibles brechas en las condiciones laborales o a promover el bienestar en etapas futuras.



3.1.3 Desarrollar e implementar un plan de acción

Es esencial elaborar un plan de acción para mejorar la gestión de la diversidad, basado en los resultados del análisis previo y dirigido a abordar los puntos críticos y brechas identificados en el diagnóstico, con el fin de avanzar hacia una cultura inclusiva. Este plan debe tener indicadores, plazos e iniciativas específicas que aborden diversas problemáticas, considerando todos los procesos y áreas involucradas; esto implica:

- Definir el objetivo y alcance del plan, junto con metas cuantificables para una gestión inclusiva.
- Describir las actividades a realizar en la empresa, detallando las áreas y procesos involucrados.
- Identificar oportunidades de mejora para la gestión de la DEI en los procesos y áreas previamente caracterizadas, con base en las brechas y los puntos críticos identificados en el diagnóstico.
- Establecer indicadores para monitorear el progreso del programa y los avances en materia de DEI.



3.1.4 Realizar seguimiento

La calidad de los indicadores de diversidad (mencionados en los puntos 3.1.2 y 3.1.3) es fundamental para obtener un diagnóstico preciso y diseñar políticas y planes de acción acordes con los objetivos prioritarios. Estos indicadores son claves para motivar y alinear a toda la organización con la estrategia de DEI y proporcionan un punto de referencia y seguimiento para evaluar el progreso.

Es importante trabajar con **metas y plazos específicos**, acompañados de un plan que permita alcanzar los resultados en el tiempo definido. En cada etapa del plan deben definirse los responsables, quienes deben ser integrantes transversales de la organización, con esto se destaca la responsabilidad compartida en la gestión de la diversidad.

Los **indicadores de diversidad** deben combinar aspectos **cuantitativos y cualitativos** para ofrecer información detallada sobre los hechos que miden y explicar por qué y cómo se producen estas realidades. Con el objetivo de medir los logros y los avances de las acciones implementadas, los indicadores pueden clasificarse en dos grupos: de proceso y de resultados.

3.2. PRÁCTICAS IDENTIFICADAS EN LOS PLANES DE DEI EN LAS COMPAÑÍAS DE SEGUROS

En la recopilación de entrevistas realizadas por Fasecolda con miembros de compañías aseguradoras de los Comités de Inclusión Financiera y Talento Humano, líderes en diversidad, regional y global, se identificaron buenas prácticas que abarcan áreas básicas como el reclutamiento, la formación, la comunicación, las alianzas estratégicas y el seguimiento. Estos hallazgos ofrecen valiosas lecciones que pueden ser aprovechadas para desarrollar agendas de diversidad adaptadas a las necesidades de cada compañía.

El contenido de los primeros cinco puntos esta sección se basa en el documento *Manual de gestión de la diversidad e inclusión (DEI) en las empresas*, publicado por la organización chilena Acción Empresas (Acción Empresas, 2021)

3.2.1 Reclutamiento, selección y contratación inclusiva

- Publicar ofertas de trabajo con mensajes que demuestren el compromiso con las temáticas de diversidad, equidad e inclusión.
- Evaluar hojas de vida y solicitudes de empleo sin conocer nombres o características personales de los candidatos, utilizando un enfoque de *curriculum vitae* (CV) ciego.

- Ampliar las fuentes de reclutamiento para llegar a segmentos poblacionales generalmente excluidos.
- Contratar personal a través de organizaciones, servicios o plataformas que trabajen con grupos prioritarios, como personas con discapacidad.
- Establecer redes de colaboración con fundaciones u organizaciones que promuevan la diversidad laboral y que puedan facilitar la búsqueda de perfiles diversos.
- Revisar los requisitos, el lenguaje utilizado en las descripciones de los puestos, y las imágenes para garantizar que sean inclusivos, libres de sesgos y muestren a personas de diferentes géneros, edades, etnias y capacidades.
- En el proceso de reclutamiento, selección y contratación, es esencial contar con un equipo especializado en equidad e inclusión, que posea competencias en la identificación y superación de sesgos cognitivos⁵; además, es importante disponer de herramientas adecuadas para evaluar a candidatos diversos, por ejemplo, a personas con discapacidad.
- Se recomienda desarrollar un plan de inducción que atienda las necesidades específicas de los diferentes grupos prioritarios, para garantizar un proceso de integración exitoso y equitativo para todos los empleados.

⁵ Mediante una herramienta desarrollada en **The Decision Lab** es posible identificar los principales sesgos y desarrollar estrategias para trabajar en ellos.

3.2.2 Formación en materia de DEI

En el ámbito del desarrollo organizacional hacia la inclusión y la diversidad, es esencial implementar una serie de acciones estratégicas:

- Impartir talleres de liderazgo inclusivo y gestión de la diversidad en toda la empresa, así se promueve una cultura inclusiva de manera integral.
- Organizar y realizar jornadas de concientización y capacitación sobre diversidad, priorizando la sensibilización y la identificación de sesgos.
- Diseñar programas de liderazgo, mentoría y promoción de redes internas, así como planes de desarrollo de carrera o sucesión, orientados a grupos prioritarios.
- Establecer iniciativas para fomentar la participación de los grupos menos representados en actividades que desafíen los estereotipos y los sesgos.



3.2.3 Plan de comunicaciones

Para reforzar el compromiso de la empresa y la alta gerencia con la inclusión y la diversidad, se requiere una estrategia de comunicación efectiva que sensibilice a toda la organización y promueva un impacto positivo en la reputación corporativa.

Aspectos por considerar:

- Es fundamental que el compromiso y el interés por la gestión de la diversidad sean públicos y se difundan a través de diferentes medios, como políticas internas, planes de acción, comunicados, la página web corporativa y campañas publicitarias.
- Se debe establecer un código ético que regule el uso del lenguaje y las imágenes, que garantice un enfoque respetuoso y no discriminatorio.
- Es importante utilizar estrategias de comunicación que permitan la participación dinámica de los empleados, con canales accesibles y efectivos.
- Se debe implementar un canal de denuncias y reclamos para situaciones de discriminación, con procedimientos claros y sanciones públicas, garantizando la confidencialidad y la transparencia. Los colaboradores deben sentirse seguros al utilizar este canal, con garantías de no represalias y efectividad en la resolución de problemas.
- Las políticas y protocolos deben actualizarse continuamente según los resultados de las investigaciones de denuncias.

- Generar conciencia sobre estereotipos y barreras, visibilizando los prejuicios y sesgos inconscientes, para abordarlos de manera efectiva.
- Es importante comunicar de manera respetuosa aspectos relacionados con edad, género, raza, etnia, religión, clase social, sexualidad, discapacidad y nacionalidad, promoviendo la inclusión y la diversidad en todos los niveles de la organización.

Para fortalecer el ciclo de atención diferenciado para el segmento poblacional con discapacidad, es esencial considerar una serie de medidas y acciones específicas. Aquí se presentan algunas recomendaciones claves, tomadas del documento *Guía atención consumidores financieros con discapacidad, 2022*. (Fasecolda, 2022a)

- **Protocolos:** se sugiere adaptar un protocolo de atención telefónica específico para personas con discapacidad, en el que se consideren los niveles de seguridad y las políticas de manejo de información de cada empresa.
- **Capacitación:** es fundamental capacitar al personal para que esté preparado y tenga conocimientos sobre el lenguaje inclusivo, lo que contribuirá a ofrecer una atención de calidad y respetuosa.
- **Servicio de interpretación:** garantizar la disponibilidad y adaptación del servicio de interpretación es esencial, especialmente al recibir llamadas de personas sordas, conforme a las recomendaciones de Fasecolda para el año 2022 (Fasecolda, 2022a).

3.2.4 Alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas son de vital importancia en el desarrollo de una iniciativa de diversidad, dado que permiten el acceso a conocimientos y recursos fundamentales; pueden establecerse con diversas entidades, como el sector público, la academia y organizaciones de la sociedad civil, entre otros. El propósito es establecer compromisos sólidos que faciliten la colaboración, proporcionando espacios para compartir buenas prácticas y recibir asesoramiento y apoyo en la gestión de la diversidad y la inclusión.

3.2.5 Seguimiento

Para garantizar el avance en el cumplimiento de las metas establecidas en la estrategia de DEI, es importante realizar un seguimiento constante y riguroso de las iniciativas implementadas, su efectividad y progreso.

Este control implica la recolección, el análisis y la actualización de indicadores claves, junto al comité de DEI; además, se deben incluir métodos de retroalimentación, como grupos focales con los trabajadores y encuestas anónimas dirigidas al personal de los grupos prioritarios, para evaluar su percepción de la gestión de la DEI en la organización.

3.2.6 Ejemplos de la gestión de la DEI en compañías de seguros

Allianz España

- Ocupa el puesto 2 en el DAX 30 LGBTI+ Diversity Index y la posición 7 en la lista de los 100 mejores del Diversity & Inclusion Index de Refinitiv.
- Lleva más de 14 años con una comisión que promueve la igualdad dentro de la organización.
- El Plan de Igualdad y las medidas de conciliación integradas en el Convenio de la compañía han contribuido a que Allianz Seguros obtenga la certificación como Top Employer durante cinco años consecutivos.
- Desde 2018, Allianz cuenta con la figura del «sponsor de la igualdad y la diversidad», un papel establecido en la Comisión de Igualdad, que incluye representantes de los trabajadores y de la empresa; su función es asegurar que las acciones, planes y estrategias se alineen con los principios de DEI.
- La compañía cuenta con un Consejo de Diversidad Global, cuya misión es garantizar que se aprovechen al máximo todas las capacidades de talento dentro del Grupo Allianz, con ello se reconoce el impacto positivo que tienen los equipos diversos en el rendimiento y se maximiza el potencial de individuos diversos, como los clientes.

- Ha implementado el *All Inclusion Plan*, que establece objetivos en cinco segmentos priorizados: género, discapacidad, diversidad cultural, generacional y étnico (SEGUROS NEWS, 2022).
- Pertenece a la **Red de INESE Empower Women in Insurance (EWI)**, la cual fomenta la promoción del talento femenino en el sector seguros, y a la **Red Empresarial por la Diversidad e Inclusión LGTBI (REDI)**.
- Cuenta con la **NEO (Network for Equal Opportunities)**, «una red interna con la que la plantilla trabaja y lanza iniciativas para la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, y la **Pride Network**, la red que centra sus esfuerzos en la igualdad de oportunidades para el colectivo **LGTBQ+**» (Allianz , 2022).



Certificaciones DE&I:



Zurich Chile

- En 2020 fue galardonada con el premio **Impulsa Talento Femenino**, ubicándose como la mejor empresa del sector asegurador en materia de equidad de género en Chile.
- En 2019 obtuvo el reconocimiento **EDGE** en **primer nivel** y en 2022 la compañía logró llegar al **segundo nivel**. La certificación EDGE, contribuye a atraer y retener nuevo talento humano. Para la compañía, esto es un diferenciador estratégico, puesto que genera un ambiente laboral propicio para los trabajadores.
- Fue reconocida por segundo año consecutivo en el *ranking IMAD* (Mujeres en Alta Dirección) que destaca a las organizaciones con mejor balance de género en Chile.
- Cuenta con una política de equidad en la remuneración, *Equal pay for equal job*, la cual permite reducir brechas salariales entre hombres y mujeres dentro de la compañía. El propósito es pagar una remuneración en función de un rol, no basándose en aspectos como la raza, el género, la etnia o la orientación sexual.
- Realiza procesos de formación para el área del Talento Humano, en los cuales los colaboradores se certifican como gestores de inclusión para impulsar la equidad en la organización.
- Tiene procesos de selección justos, en los que la transparencia y la no discriminación son aspectos primordiales.
- Implementó el permiso parental neutral en cuanto a género, con el objetivo de permitir licencia remunerada para los cuidadores secundarios, tanto de hijos biológicos como de adoptados (Zurich, 2022).



Certificaciones DE&I:



MAPFRE España

- Fue galardonada por la Fundación Diversidad en los VII Premios a la Gestión de la Diversidad en la categoría gran empresa, gracias a su política de diversidad e igualdad de oportunidades, la cual establece metas ambiciosas en programas específicos adaptados a segmentos priorizados.
- MAPFRE se encuentra en el Índice Bloomberg de Igualdad de Género 2023, ocupa la posición sexta en el ranking mundial, el cual mide a 485 compañías alrededor del mundo.
- Cuenta con un sistema global de valoración de puestos de trabajo, cuyo fin es analizar la aportación de cada uno de ellos en la cadena de valor de la organización. También tiene sistemas unificados de comparación retributiva, con una metodología de cálculo para el análisis de las diferencias salariales por género.
- Es pionera en materia de DEI, ha implementado el Proyecto Ageing (diversidad generacional), la red y el Programa de Liderazgo Femenino, acciones de sensibilización LGTBIQ+, el Programa Corporativo de Discapacidad, entre otros.
- Tras la aprobación en 2015 de la política de diversidad e igualdad de

oportunidades y con el Programa Global de Discapacidad, MAPFRE ha liderado acciones enfocadas en la integración laboral; actualmente, hay más de 1.000 personas con discapacidad trabajando en la compañía a nivel global, lo cual representa el 3,5% de todos los empleados.

- Cuenta con aliados como la Fundación ONCE, mediante la cual han incorporado en su equipo de trabajo a personas con diversas discapacidades (sensorial, física e intelectual).
- La compañía ha desarrollado acciones concretas que la convierten en un referente e impulsora del papel de la mujer en la empresa. Se destacan las redes de liderazgo femenino en España, México, Estados Unidos, Brasil, Perú y Turquía, las cuales tienen el objetivo de contribuir a la igualdad efectiva de mujeres y hombres, con especial énfasis en incrementar la presencia de mujeres en puestos de alta responsabilidad.
- Realiza constantemente talleres de design thinking, con el uso de metodologías de innovación, en los que las mujeres tienen la oportunidad de establecer las principales barreras que les impiden desarrollarse profesionalmente dentro de la organización (MAPFRE, 2022).



Certificaciones DE&I:

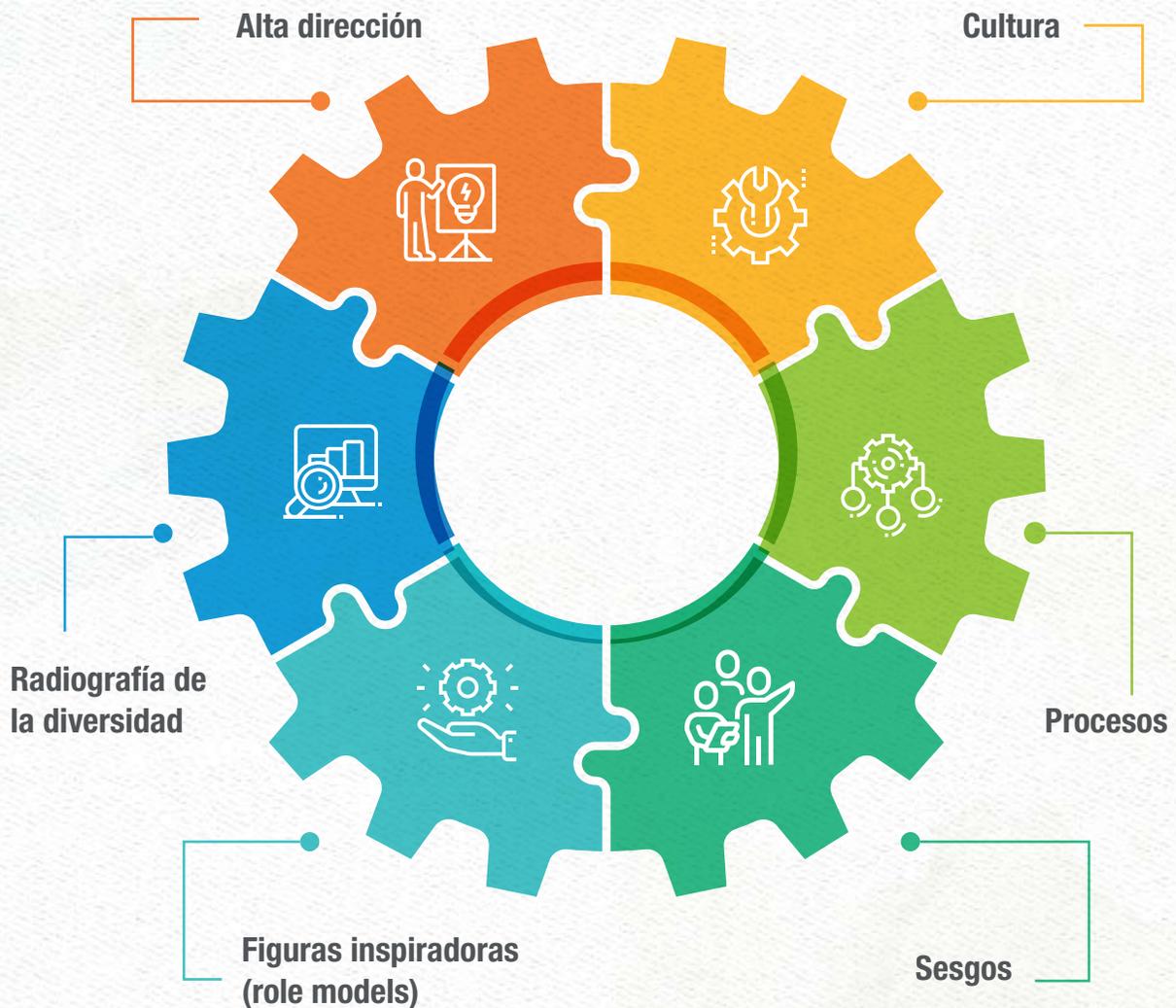


Distintivo Igualdad en la Empresa del Ministerio de Igualdad



3.3. EJES DE LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

Persisten aún diversas limitaciones que impiden la implantación y el desarrollo de la diversidad y la inclusión en las organizaciones. En el laboratorio de diversidad, realizado por la fundación SERES, se trabajó en la identificación de los principales obstáculos presentes en las organizaciones, los cuales pueden agruparse en los siguiente seis ejes:



Fuente: (Fundación SERES, 2019, p. 20)

A continuación, se describen estos ejes, con base en el documento Diversidad e Inclusión: oportunidades para las empresas publicado por la Fundación SERES en 2019.



Alta Dirección

Barreras identificadas:

- Poca diversidad en el comité de dirección, lo cual limita la incorporación de diferentes perspectivas.
- Falta de empatía y sensibilización, en algunos comités, hacia la diversidad y la inclusión.
- Urgencia en obtener resultados inmediatos.
- Poco tiempo para la maduración y tangibilidad de resultados (Fundación SERES, 2019).

Principales recomendaciones:

- Implementar programas de mentorías interempresariales para que los participantes conozcan la realidad organizativa de otras compañías y las medidas de diversidad e inclusión que están implementando.
- Designar a los miembros del comité de dirección como principales promotores de diversidad al interior de las empresas.
- Sensibilizar al comité sobre diversidad e inclusión, relacionando estos aspectos con la estrategia y el impacto en el negocio.
- Capacitar al comité en el desarrollo de un liderazgo inclusivo, que valore la diversidad.
- Ser flexibles y realistas en la definición de la estrategia de diversidad e inclusión, especialmente en cuanto a los plazos y resultados esperados.



Cultura

Barreras identificadas:

- La educación recibida desde el sistema de formación, especialmente en cuanto a los roles de género, puede dificultar una gestión efectiva de la diversidad.
- Cada organización debe comprender su estructura y cultura interna para desarrollar políticas de inclusión adecuadas y específicas.

Principales recomendaciones:

- Fomentar la participación de mujeres en carreras de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (carreras STEM, por su sigla en inglés), por ejemplo, a través de iniciativas en colegios e institutos.
- Implementar medidas de conciliación y flexibilidad accesibles para todos los empleados.
- Integrar indicadores de diversidad en los objetivos e incentivos individuales para fomentar una cultura inclusiva en el día a día.
- Realizar campañas de comunicación y sensibilización para promover las iniciativas de diversidad e inclusión y así lograr el apoyo de los colaboradores.
- Facilitar espacios para compartir inquietudes y dudas.
- Garantizar la igualdad de oportunidades, realizar acciones afirmativas y transversalizar el género.



Procesos

Barreras identificadas:

La principal barrera identificada es la falta de visión global, lo que implica que algunos procesos no están bien diseñados o tienen un enfoque limitado que necesita ampliarse.

A menudo, los temas de DEI se abordan únicamente desde la perspectiva de género, con programas específicos para mujeres, descuidando otros segmentos claves para el éxito de la estrategia.

Principales recomendaciones:

- Incorporar gradualmente medidas de diversidad e inclusión en la organización, respaldadas por un sólido plan de comunicaciones que abarque diversos segmentos, no solo el género.
- Desarrollar una estrategia de diversidad e inclusión más integral, que incluya medidas específicas para diferentes segmentos y objetivos.
- Asociar la diversidad y la inclusión a los diferentes procesos de la compañía, especialmente aquellos con impacto en la estrategia, como la innovación.





Sesgos

Barreras identificadas:

Los sesgos cognitivos representan uno de los principales desafíos en las organizaciones para promover la diversidad y la inclusión. Los obstáculos clave son:

- Los estereotipos asociados a diferentes grupos (género, edad, nacionalidad, etc.), y cómo su desconocimiento afecta las interacciones con otras personas.
- El metasesgo, que es la creencia errónea de que no existen sesgos en la organización, debido a la falta de intención consciente de discriminación, lleva a las empresas a no buscar soluciones y permite que los sesgos influyan en procesos críticos como selección, contratación y promoción.

Principales recomendaciones:

- Capacitar a los colaboradores en sesgos cognitivos, cultura y liderazgo inclusivos, gestión de reuniones incluyentes, etc.
- Establecer un canal de denuncias para comportamientos contrarios a la diversidad.
- Crear un área de diversidad en intranet, con recursos de multimedia que generen impacto entre los colaboradores.
- Llevar a cabo campañas de comunicación internas y externas para concienciar sobre la existencia de sesgos y las acciones para abordarlos.
- Revisar las medidas, procesos y políticas de la compañía para garantizar la ausencia de sesgos y promover la presencia de la diversidad y la inclusión en todas las etapas de gestión.



Figuras inspiradoras (role models)

Barreras identificadas:

En las organizaciones se observa una falta de modelos inspiradores que desafíen el statu quo. Existe una tendencia a replicar lo que ha funcionado o los esquemas existentes en la alta dirección, lo que tiene dos consecuencias principales:

- Los diversos grupos (mujeres, *millennials*, personas con discapacidad etc.) no encuentran referentes en la organización, lo que disminuye su motivación y la ambición por crecer dentro de la compañía.
- Los procesos de selección se ven afectados por un sesgo que lleva a replicar lo que se considera efectivo y es similar a los perfiles existentes en la dirección.

Principales recomendaciones:

- Realizar sesiones de trabajo, ponencias, narración de historias, mesas de debate, etc., con ponentes de diversos perfiles.
- Reconocer, retribuir y promocionar otros modelos de liderazgo más inclusivos.
- Poner en marcha programas de empoderamiento con segmentos poco dominantes.
- Organizar ponencias en el Día de la Mujer, la semana de la diversidad, etc., para hacer de la organización un referente en estos temas.
- Crear un comité de diversidad en el que participen miembros de toda la organización, con perfiles, roles, niveles, etc., diferentes.



Radiografía de la diversidad

Barreras identificadas:

- La diversidad, tanto visible como invisible, es un factor clave en la gestión del talento en las organizaciones.
- Se identificó la brecha generacional como una barrera importante que afecta los modelos de relación dentro de la organización.

Existe un sentimiento de «miedo a ser superado» y miedo al cambio, que termina materializándose en la protección del ego y la no aceptación de otras formas de hacer y pensar que aportan las distintas generaciones.



Principales recomendaciones:

- Implementar programas de formación y desarrollo inclusivos y accesibles para todos los cargos.
- Fomentar estructuras de trabajo más planas y equipos diversos.
- Desarrollar un programa de mentoría bidireccional entre generaciones.
- Facilitar espacios para compartir historias de aprendizaje intergeneracional.
- Promover movimientos transversales dentro de la organización.
- Mejorar la comunicación de vacantes internas para fomentar la diversidad en los equipos.



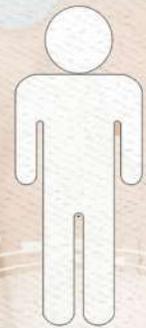
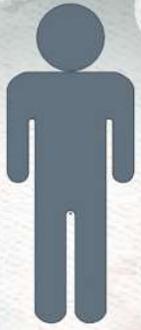
3.4. ¿DE QUÉ MANERA MEDIR LA ESTRATEGIA DE DEI?

Según el estudio realizado por Talengo, *Diversidad e inclusión: el punto de vista del CEO*, el 62 % de las compañías en España aseguran trabajar en al menos tres aspectos de la diversidad: **género, edad y cultura**; sin embargo, no le dedican presupuesto, tampoco tienen un profesional responsable de su desarrollo ni indicadores claves de desempeño (conocidos como KPI, por su sigla en inglés) cualitativos o cuantitativos, para medir sus avances periódicamente (Talengo, 2018, p. 8). Los KPI son esenciales para evaluar el éxito de las políticas de diversidad, equidad e inclusión (DEI) en una empresa, dado que permiten identificar qué prácticas son efectivas, qué áreas necesitan mejorar y qué aspectos deben eliminarse.

Los KPI deben estar alineados con la estrategia general de la empresa para garantizar que se pueda medir adecuadamente su impacto en los objetivos de la organización; además, estos indicadores facilitan la promoción de la transparencia y la responsabilidad en la gestión de la diversidad.

Al definir los KPI para la diversidad, la equidad y la inclusión (DEI), es fundamental aplicar el enfoque SMART (sigla en inglés):

- **S:** Específicos (*specific*)
- **M:** Medibles (*measurable*)
- **A:** Alcanzables (*achievable*)
- **R:** Relevantes (*relevant*)
- **T:** Temporales, que se pueda hacer un seguimiento a lo largo del tiempo (*timely*)





Es esencial que los KPI estén respaldados por datos objetivos ya disponibles en la empresa; además, la estrategia de DEI debe estar alineada con la del negocio, y las iniciativas deben ser coherentes con esta última para asegurar que la diversidad y la inclusión se integren adecuadamente en ella.

Algunos KPI identificados en el estudio de Talengo están relacionados con:

- Existencia de un departamento de diversidad e inclusión.
- Porcentaje (%) de objetivos del comité de dirección vinculados a la estrategia de gestión por objetivos (MBO, por su sigla en inglés)⁶.
- Número de horas dedicadas al desarrollo del plan de diversidad.
- Número de horas dedicadas a temas de diversidad en la compañía.
- Número de iniciativas de responsabilidad social corporativa (RSC) y de DEI.
- Porcentaje de cumplimiento del presupuesto de diversidad.

«Por otro lado, se identificaron KPI's directamente relacionados con procesos y políticas internas, en las que los sesgos, la discriminación y la falta de diversidad e inclusión tienen un impacto directo sobre los profesionales y, por ende, sobre la compañía» (Fundación SERES, 2019).

A continuación, se presentan los KPI para medir la gestión de la DEI en las áreas de las compañías de seguros, conforme a lo presentado en la sección 3.2 de este documento y con base en el documento *Diversidad e inclusión: oportunidades para las empresas*, publicado por la Fundación SERES en 2019.

⁶ La gestión por objetivos (MBO, por sus siglas en inglés) consiste básicamente en alinear los objetivos particulares de los miembros del equipo con los de la empresa, con lo cual se pueda lograr que todos se sientan más motivados e incluidos dentro de la estructura laboral de la organización.

1. Reclutamiento, selección y contratación inclusiva

- Número de políticas para la contratación diversa.
- Uso de CV ciego en ofertas de empleo.
- Porcentaje de cuotas en contratación.

2. Compensación y beneficios:

- Criterios objetivos de compensación/aumento salarial.
- Igualdad de beneficios por género.
- Equidad salarial por género.



3. Formación:

- Número de cursos/horas de formación en diversidad e inclusión.
- Acceso a acciones formativas por áreas, roles, género, edad, etc.
- Programas específicos de diversidad (género, liderazgo inclusivo, formación en sesgos, entre otros).
- Integración de la diversidad y la inclusión en la formación de nuevas incorporaciones.

4. Plan de comunicaciones:

- Medidas adoptadas para la flexibilización horaria.
- Iniciativas de conciliación adicionales a las legales.
- Número de eventos/reuniones fuera del horario laboral.
- Políticas de flexibilidad.

5. Alianzas estratégicas

- Cumplimiento de la ley de discapacidad.
- Número de políticas de diversidad e inclusión.
- Integración de elementos de diversidad e inclusión en las políticas existentes.
- Valoración de la diversidad y la inclusión en la relación con proveedores.

6. Promociones y seguimiento

- Porcentaje de promociones por género
- Número de criterios objetivos de promoción
- Promociones de grupos diversos a puestos ejecutivos.
- Puestos ocupados por mujeres (Fundación SERES, 2019).

REFERENCIAS

Acción Empresas. (2021). *Manual de gestión de la diversidad e inclusión (D&I) en las empresas*. <https://accionempresas.cl/content/uploads/manual-de-gestion-de-la-diversidad-e-inclusion-en-las-empresas-2021.pdf>

Allianz . (2022). *Allianz Seguros renueva la Carta de la Diversidad para el periodo 2022-2024* <https://prensa.allianz.es/news/allianz-seguros-renueva-la-carta-de-la-diversidad-para-el-periodo-2022-2024-a988-6fae7.html>

Allianz. (20 de septiembre de 2022). Entrevista DE&I. (Fasecolda, Entrevistador) *Bartz, D. E. (1990). A model for managing workforce diversity.*

BCG (Boston Consulting Group). (2021). *It's Time to Reimagine*. <https://web-assets.bcg.com/0b/c4/c45a07e54f48ae0dc784667a66dd/bcg-its-time-to-reimagine-diversity-equity-and-inclusion-may-2021-r.pdf>

Becerra Elejalde, L. L. (Julio de 2022). 19,6% del PIB: peso del trabajo doméstico no remunerado. Portafolio. <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/19-6-del-pib-peso-del-trabajo-domestico-no-remunerado-567967>

DANE. (2022). *Mercado laboral según sexo*. Bogotá: Departamento Administrativo Nacional de Estadística. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech_genero/boletin_GEIH_sex0_ene22_mar22.pdf

DANE y OIT. (2022). *Brecha salarial de género en Colombia*. <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/notas-estadisticas/dic-brecha-salarail-genero-2022-v3.pdf>

DGDM. (2007). *Managing Diversity* .

ENAP. (2014). Política y manual de diversidad e inclusión ENAP. Chile. <https://docplayer.es/53702400-Politica-y-manual-de-diversidad-e-inclusion-enap.html>

Fasecolda. (2021). *Encuesta de sostenibilidad para el sector asegurador*. Bogotá.

Fasecolda. (2022a). *Guía atención consumidores financieros con discapacidad*. Bogotá. <https://biblioteca.fasecolda.com/cgi-bin/koha/opac-retrieve-file.pl?id=f52553c4bc6f72d3a17063831de6df3c>

Fasecolda (2022b). *Informe de sostenibilidad del sector asegurador colombiano, 2022*. <https://biblioteca.fasecolda.com/cgi-bin/koha/opac-retrieve-file.pl?id=374cf58c0e18824d9d3549f0515d05d9>

(Naciones Unidas-Derechos Humanos)2011. Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_sp.pdf

Fundación Adecco; Fundación CEOE. (2021). Guía para acelerar la implementación de estrategias de diversidad en la empresa. Madrid. <https://ceoporladiversidad.com/guia-ceoxd>

Fundación SERES. (2019). Diversidad e inclusión: oportunidades para las empresas. https://www.fundacionseres.org/Repositorio%20Archivos/Informes/diversidad_en_empresa_SERES.pdf

ILO. (15 de junio de 1960). C111 - Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación), 1958 (núm. 111). Ginebra. https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_Ilo_Code:C111

Kandola, R. &. (1998). Diversity in action. Managing the mosaic. London: Institute of Personerl and Development.

Mapfre. (14 de noviembre de 2022). Entrevista DE&I. (Fasecolda, Entrevistador)

McKinsey . (2015). *Why diversity matters*. McKinsey&Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/why-diversity-matters>

McKinsey. (2018). *Delivering through diversity*. McKinsey&Company. https://www.mckinsey.com/-/media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity_full-report.pdf?shouldIndex=false

McKinsey & Company. (2020). *Diversity wins: How inclusion matters*. London: McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>

McKinsey & Company. (2022). *What is diversity, equity, and inclusion?* <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-diversity-equity-and-inclusion>

Modii. (15 de 11 de 2022). Diversidad humana. <https://modii.org/diversidad-humana/#> Naciones Unidas-Derechos Humanos. (s.f.). Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos. https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_sp.pdf

OECD. (2013). *Líneas directrices de la OECD para Empresas Multinacionales Revisión 2011*. <https://www.oecd.org/daf/inv/mne/MNEguidelinesESPANOL.pdf>

OECD. (2021). *Pay Transparency. Tools to Close the Gender Wage Gap*. OECDilibrary. doi:<https://doi.org/10.1787/e5a5b91d-en>

ONU y CIDH (2019). *Informe conjunto sobre la situación de las personas defensoras de derechos humanos en las Américas*. <https://www.ohchr.org/Documents/Countries/LAC/HRDAmericas/CIEDH.docx>

OIT. (2019). *La brecha salarial entre hombres y mujeres en América Latina: en el camino a la igualdad salarial*. Lima: Oficina Regional para América Latina

y el Caribe. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_697670.pdf

ONU MUJERES. (s.f.). *Las mujeres en Colombia*. <https://colombia.unwomen.org/es/onu-mujeres-en-colombia/las-mujeres-en-colombia>

Pardo, L. (2020). «Diversidad es que te inviten a la fiesta, inclusión que te saquen a bailar.» [Video]. Canal CEO. <https://canalceo.theobjective.com/luis-pardo-diversidad-es-que-te-invitan-a-la-fiesta-inclusion-que-te-saquen-a-bailar/>

Partner in Transformation. Agency for Business and Economic Development. (2022). *Diversidad e inclusión para su empresa*. <https://www.leverist.de/es/opiniones/diversidad-y-inclusion>

Schwarz-Wolzl, M. &. (2004). *Diversity and Managing Diversity*. Vienna: Zetrum fur Soziale Innovation.

SEGUROS NEWS. (3 de mayo de 2022). Allianz se une al Mes Europeo de la Diversidad e Inclusión 2022. <https://segurosnews.com/ultimas-noticias/allianz-se-une-al-mes-europeo-de-la-diversidad-e-inclusion-2022>

Talengo. (2018). *Diversidad e Inclusión: el punto de vista del CEO*. https://www.talengo.com/wp-content/uploads/2018/01/Talengo%20Brochure_V9.pdf

Ureña, A. (2021). Los millennials liderarán la nueva normalidad del mundo del trabajo. El Economista. <https://www.economista.com.mx/capitalhumano/Millennials-los-lideres-de-la-nueva-normalidad-del-mundo-del-trabajo-20210707-0003.html>

Zurich. (14 de septiembre de 2022). Entrevista DE&I. (Fasecolda, Entrevistador)



**DIVERSIDAD,
EQUIDAD
E INCLUSIÓN
LABORAL EN
LA INDUSTRIA
ASEGURADORA**

GUÍA PARA LA GESTIÓN
DEL **TALENTO HUMANO**

fasecolda
Federación de Aseguradores Colombianos

Cra. 7 N° 26-20 Pisos 11 y 12
Bogotá, Colombia
www.fasecolda.com