



Facultad de
**Información y
Comunicación**



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

Maestría en Información y Comunicación

Tesis para defender el título de la Maestría en
Información y Comunicación

Diversidad e inclusión en las organizaciones: un análisis de su comunicación y gestión en el contexto uruguayo

Autora: Maite Bibiana Iraola Detomasi

Director de tesis: Mag. Daniel Ottado

Montevideo

Diciembre 2025

El Tribunal docente integrado por los abajo firmantes, aprueba la Tesis:

“Discursos organizacionales sobre diversidad e inclusión en Uruguay: análisis de casos y perspectivas críticas”

Tesista: Maite Bibiana Iraola Detomasi

Maestría en Información y Comunicación

Fallo:

Tribunal:

Profesor/a: Siboney Moreira

Profesor/a: Eduardo Álvarez Pedrosián

Profesor/a: Mariana Perticará

Resumen

En un mundo globalizado, crece el reconocimiento de la responsabilidad que tienen las organizaciones para abordar las desigualdades y garantizar los Derechos Humanos de todas las personas. Este compromiso se expresa internacionalmente a través de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas y de la norma ISO 30415:2021, adaptada en Uruguay por UNIT, que establecen marcos de actuación para integrar la diversidad y la inclusión (D&I) en la gestión organizacional.

La presente investigación aborda la gestión de D&I como fenómeno de transformación cultural en organizaciones y se propone conocer el estado de su promoción y comunicación en Uruguay en la actualidad. Se interpretan piezas de información como activos de conocimiento en el tema y representantes de la cultura organizacional. Mediante el análisis de contenidos institucionales de cinco casos (DERES, UNIT, Pacto Global Red Uruguay, Great Place to Work y MSN Consultorías) se registra cómo se expresa, comunica y legitima la D&I.

El análisis cualitativo registra los sentidos, valores y tensiones de la D&I en organizaciones, desde una perspectiva crítica y reflexiva, apoyada en la epistemología feminista. Este enfoque es particularmente valioso para reconocer el contexto de exclusión y desigualdad de las prácticas organizacionales, así como para observar la nueva perspectiva que se construye en el lenguaje y la comunicación del fenómeno.

Se evidencian tres tensiones principales de esta transformación cultural: la dualidad de la valoración de la diversidad como beneficio económico y como compromiso ético; el camino entre la institucionalización de las prácticas y la transformación social; y la tensión entre las estrategias internacionales y las adaptaciones locales.

En conclusión, la investigación permite comprender que la D&I en el ámbito empresarial uruguayo es un fenómeno emergente mediante un fuerte impulso exterior, cuyo compromiso creciente invita a repensar la inclusión de la diversidad como una práctica relacional que priorice el intercambio de las experiencias para construir sentido en nuestra sociedad.

Palabras clave: diversidad e inclusión, comunicación organizacional, cultura organizacional, Objetivos de desarrollo sostenible, Uruguay

Summary

In a globalized world, there is growing recognition of the responsibility that organizations have to address inequalities and guarantee human rights for all people. This commitment is expressed internationally through the United Nations Sustainable Development Goals and the ISO 30415:2021 standard, adapted in Uruguay by UNIT, which establish frameworks for action to integrate diversity and inclusion (D&I) into organizational management.

This research addresses D&I management as a phenomenon of cultural transformation in organizations and aims to ascertain the current state of its promotion and communication in Uruguay. The pieces of information are interpreted as knowledge assets on the subject and representatives of organizational culture. Through the analysis of these institutional contents from five cases (DERES, UNIT, Global Compact Network Uruguay, Great Place to Work, and MSN Consulting), we record how D&I is expressed, communicated, and legitimized.

The qualitative analysis records the meanings, values, and tensions of D&I in organizations from a critical and reflective perspective, supported by feminist epistemology. This approach is particularly valuable for recognizing the context of exclusion and inequality in organizational practices, as well as for observing the new perspective that is constructed in the language and communication of the phenomenon.

The results reveal three main tensions in this cultural transformation: the duality of valuing diversity as an economic benefit and as an ethical commitment; the path between the institutionalization of practices and social transformation; and the tension between international strategies and local adaptations.

In conclusion, the research allows us to understand that D&I management in the Uruguayan business environment is an emerging phenomenon driven by a strong external impulse, whose growing commitment invites us to rethink the inclusion of diversity as a relational practice that prioritizes the exchange of experiences to build meaning in our society.

Key words: diversity and inclusion, organizational communication, organizational culture, sustainable development goals, Uruguay

Lista de tablas

Tabla 1.....	27
Tabla 2.....	29
Tabla 3.....	34
Tabla 4.....	40
Tabla 5.....	51
Tabla 6.....	59
Tabla 7.....	62
Tabla 8.....	64
Tabla 9.....	82

Lista de figuras

Figura 1.....	28
Figura 2.....	31
Figura 3.....	32
Figura 4.....	33
Figura 5.....	35
Figura 6.....	43
Figura 7.....	44
Figura 8.....	45
Figura 9.....	48
Figura 10.....	49
Figura 11.....	50
Figura 12.....	50
Figura 13.....	54
Figura 13.....	55
Figura 14.....	58
Figura 15.....	58
Figura 16.....	60
Figura 17.....	66
Figura 18.....	70
Figura 19.....	74
Figura 20.....	88
Figura 21.....	90
Figura 22.....	92
Figura 23.....	94

Tabla de contenidos

Resumen.....	3
Lista de tablas.....	6
Lista de figuras.....	7
1. Planteamiento del problema.....	9
2. Antecedentes.....	13
3. Desarrollo de marco teórico y conceptual.....	17
3.1 Diversidad y gestión de personas.....	17
3.2 Cultura organizacional y sociedad.....	20
3.3 Epistemología feminista, comunicación y cultura.....	21
4. Diseño metodológico.....	23
4.1 Objetivos de la investigación.....	23
4.2 Desarrollo metodológico.....	23
4.3 Casos: UNIT, MSN Consultorías, GPTW Uruguay, DERES y Pacto global Red Uruguay.....	25
4.3.1 DERES.....	28
4.3.2 Great Place to Work.....	31
4.3.3 MSN Consultorías.....	32
4.3.4 Pacto Global Red Uruguay.....	33
4.3.5 UNIT.....	35
4.4 Registro y clasificación de contenido.....	36
5. Análisis.....	42
5.1 Construcción discursiva y análisis metalingüístico de las piezas de comunicación....	42
5.1.1 DERES.....	42
5.1.2 GPTW.....	47
5.1.3 MSN.....	51
5.1.4 Pacto Global Red Uruguay.....	56
5.1.5 UNIT.....	61
5.2 Conceptos e ideas clave de la diversidad e inclusión en organizaciones.....	70
5.2.1 Diversidad como valor humano y social.....	70
5.2.2 D&I como fuente de ventaja competitiva.....	73
5.2.3 Colaboración, creatividad e innovación.....	75
5.2.4 Sensibilización como actitud ética y transformadora.....	78
5.3 Prácticas y acciones estratégicas de la D&I.....	80
5.3.1 Ciclo de vida laboral.....	81
5.3.2 Productos y servicios.....	87
5.3.3 Relaciones con partes interesadas.....	88
5.3.4 Mecanismos de reconocimiento, evaluaciones y certificaciones.....	91
6. Conclusiones.....	96
6.1 Compromiso ético y lógica de mercado.....	97
6.2 Institucionalización y transformación social.....	99

6.3 Estrategias internacionales y contexto local.....	101
7. Reflexiones finales.....	102
Referencias bibliográficas.....	105
9. Anexo.....	108

1. Planteamiento del problema

La Organización de las Naciones Unidas (ONU) se erige como el principal organismo internacional encargado de promover la paz, la seguridad y el desarrollo sostenible en el mundo, guiada por el ideal de una humanidad unida bajo principios universales de dignidad e igualdad. Desde la aprobación de la Declaración Universal de los Derechos Humanos en 1948, y de la Diversidad Cultural en 2001, se estableció un marco ético y jurídico que reconoce la igualdad de todos los seres humanos, independientemente de sus diferencias. Sin embargo, pese a ese estándar mundial de que la diversidad es una condición inherente a la humanidad, persisten desigualdades estructurales y múltiples formas de discriminación que limitan el pleno ejercicio de esos derechos.

A lo largo del tiempo, distintas luchas sociales han impulsado el reconocimiento y la ampliación de derechos en los ámbitos público y privado, promoviendo transformaciones en instituciones, organizaciones y marcos normativos. En este sentido, la ONU ha reforzado su papel a través de iniciativas globales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que buscan sensibilizar, comprometer y orientar a los actores sociales y empresariales en la reducción de las desigualdades.

En este contexto de transformación cultural, las normas de estandarización se consolidan como herramientas clave para operacionalizar dichos principios en el ámbito organizacional. La norma ISO 30415:2021, centrada en la gestión de la diversidad y la inclusión (D&I), ofrece una guía aplicable a organizaciones de todo tipo, especificando responsabilidades, acciones y resultados esperados. Al mismo tiempo, reconoce que cada organización es un sistema social con características particulares, por lo que los responsables de la toma de decisiones deben adaptar su implementación al contexto cultural y socioeconómico de cada país.

Gestionar la diversidad representa un proceso de transformación cultural profunda que involucra aspectos tangibles e intangibles como la imagen, la identidad, las estructuras físicas y simbólicas, los valores, las creencias, los hábitos y las percepciones, todo comprende una cultura particular en cada organización y define su forma de actuar e intercambiar con su entorno. Requiere no solo colocar una rampa de acceso a los locales, ofrecer comunicaciones en braille o el uso gramatical de ambos géneros en un llamado laboral sino también ser coherente e interiorizar los conceptos clave que justifican esas acciones.

En Uruguay, la UNIT realizó la adaptación de la norma a fines del 2021, comenzando a materializarse la representación y relevancia de la normalización del tema de D&I en el horizonte organizacional local.

La demanda social y la complejidad de este proceso con sus desafíos y oportunidades, abre la posibilidad a nuevas organizaciones especializadas en promover y ofrecer servicios que permitan la implementación de la D&I en la cultura de las organizaciones. Estas actúan como líderes en el tema, se posicionan como aliadas y expertas que ofrecen servicio a otras, un modelo de negocio de empresa a empresa también llamado Business to Business (B2B).

Diversas investigaciones destacan la necesidad de formalizar la gestión de la diversidad y su estrecha relación con la cultura organizacional, la estrategia global y la gestión de personas (Merchant y Del Río, 2008; Ventosa García-Morato, 2012). En el ámbito académico regional, se identifican estudios exploratorios y de caso sobre diversidad e inclusión en organizaciones en Chile (Toledo, s.f.) y Argentina (Forrester y Vigier, 2017), que evidencian el creciente interés por comprender cómo se traducen estos conceptos en las prácticas empresariales.

El aumento de la diversidad y la consecuente necesidad de gestionarla se explican, en parte, por los procesos de internacionalización y el desarrollo de empresas multinacionales con operaciones en distintos países (Susaeta y Navas, 2005). No obstante, más allá de este factor estructural, la literatura coincide en que existen dos motivos principales que impulsan la gestión de la D&I: por un lado, el compromiso ético y moral, y por otro, los beneficios organizacionales asociados, tales como la reducción de costos en la gestión de personas, la ampliación de mercados y la promoción de la innovación y la creatividad (Merchant y Del Río, 2008).

En Uruguay se comienza a reconocer estas empresas consultoras o asesoras que, proponiendo evaluaciones, métricas, formación y certificaciones, intentan alcanzar el objetivo de que sus clientes alcancen los parámetros necesarios para incluir la D&I dentro de su estrategia y gestión.

Asimismo, el panorama de iniciativas en el país en dirección al reconocimiento de derechos igualitarios y no discriminación tiene un carácter bastante avanzado y reconocido. Varias políticas sociales están relacionadas a la D&I como la ley integral para las personas trans (Ley N° 19.684, 2018) y la Ley de matrimonio igualitario (Ley N° 19075, 2013) consideran a

la comunidad LGBTI y también las normas sobre la promoción del trabajo para personas con discapacidad (ley 19.691, 2018) junto con la ley que promueve la capacitación y ocupación de personas con discapacidad (Ley N° 19.159, 2013). La Ley Contra el Racismo, la Xenofobia y toda otra Forma de Discriminación (Ley 17.817, 2004) declara el interés nacional de luchar contra toda forma de discriminación.

Se puede decir que en el contexto social uruguayo la materia no es totalmente nueva, ya que se ha trabajado en distintos aspectos de la D&I, defendiendo a las personas tanto en el ámbito privado como público. Pero en la actualidad, se hace más relevante su comunicación y gestión en las organizaciones dada la creciente importancia del tema con la entrada al país de organizaciones multinacionales que traen un saber hacer (*know-how*), respecto a cómo integrar la diversidad en las organizaciones y hacerlas inclusivas.

En este marco, la presente investigación busca contribuir al campo de la comunicación organizacional, con un valor tanto teórico como práctico. El estudio de la diversidad en las organizaciones resulta relevante no solo para el ámbito empresarial, sino también para la sociedad en su conjunto, en tanto refleja transformaciones culturales más amplias.

Comprender cómo las organizaciones gestionan y comunican la diversidad permite analizar su vínculo con la sociedad, los desafíos que enfrentan y las oportunidades que emergen en el proceso de construcción de culturas inclusivas. En este sentido, la investigación se apoya en el análisis de casos para recuperar experiencias situadas que son clave para el entendimiento del fenómeno.

La percepción situada en el contexto uruguayo así como la conciencia crítica son parte del enfoque epistemológico feminista que mediante la sensibilidad por los sesgos y categorías naturalizadas favorece el cuestionamiento de estructuras e instituciones sociales que discriminan o excluyen. Observar las tensiones de los estereotipos y relaciones de poder en las prácticas de cultura organizacional y en el contexto del país, requiere un ejercicio de revisión constante de la propia percepción.

En la redacción de esta tesis, se toman dos decisiones terminológicas.

La primera se refiere a las variaciones del término organizacional por *empresarial* o *corporativa*, para calificar la comunicación en organizaciones. Se opta aquí por el uso de primero considerando que este implica a las organizaciones de cualquier naturaleza, tanto de

carácter privado como público. No obstante, dado que el foco de este estudio son las organizaciones empresariales, se utilizará de manera indistinta los términos organizaciones o empresas al referirnos a nuestro objeto de estudio.

En cuanto a la terminología empleada para el concepto de D&I, se optó por abreviar mediante la sigla D&I, siguiendo la forma en que se presenta en la norma UNIT-ISO 30415:2021. Esta decisión responde a la necesidad de mantener coherencia con el documento normativo analizado, que constituye una de las principales fuentes de referencia de la investigación.

Asimismo, la elección resulta pertinente por su coincidencia con la abreviatura en inglés, lo que facilita la articulación con la literatura internacional y asegura consistencia en la comparación y el diálogo entre marcos conceptuales locales y globales.

2. Antecedentes

La diversidad en las organizaciones es vista como un fenómeno coyuntural, un proceso de transformación cultural dentro de las organizaciones, relacionado con la globalización, la interconexión facilitada por la tecnología y el mercado global, cuyo impacto es determinante para su operación y nace la necesidad de gestionarla (Merchant y Del Río, 2008; Forrester y Vigier, 2017; Sánchez, Sánchez y Zapata, 2021).

En la actualidad, la consideración de la D&I en la cultura de las organizaciones supone una renovación total del vínculo entre sociedad, ser humano y empresa (Ventosa García-Morato, 2012). La gestión de la diversidad al ser entendida como algo más que una fuente de productividad, puede promover un impacto positivo en la relación entre la empresa, la sociedad y sus grupos de interés (Sánchez, Sánchez y Zapata, 2021; Forrester y Vigier, 2017).

Inicialmente, las investigaciones hicieron énfasis en la gestión de la diversidad en las empresas multinacionales cuyos nuevos modelos de negocio generó la convivencia de distintas culturas, la de origen de la empresa y sus fundadores con la cultura local donde se instala, conformando plantillas más diversas (Susaeta y Navas, 2005; Sánchez, Sánchez y Zapata, 2021; Ventosa García-Morato, 2012).

La gestión de la diversidad en organizaciones es vista como factor de innovación y de cambio indispensable para seguir compitiendo en el mercado, como “un imperativo empresarial a

futuro, [que] es la clave para la sostenibilidad y competitividad de calidad” (Sánchez, Sánchez y Zapata, 2021, p. 97).

En los años setenta en Estados Unidos la preocupación y necesidad de gestionar la diversidad en organizaciones condujo al enfoque de gestión, determinado en encontrar la mejor aplicación para lograr una ventaja competitiva. Sumado al contexto de discriminación racial y fuertes luchas por los derechos civiles en donde la implementación de medidas legislativas y otras regulaciones aplicadas en el mercado laboral no resultaron suficientes, el sector privado entendió necesario generar programas de formación para lograr una mayor consciencia al respecto (Susaeta y Navas, 2005).

La importancia del contexto social y la responsabilidad moral de las organizaciones en adoptar una gestión de la diversidad ha sido ampliamente discutida. La examinación de las normas y leyes sociales es una constante en todos los antecedentes, expresando cómo se da el diálogo e intercambio social. Se plantea la complementariedad de las acciones afirmativas y el empleo equitativo, debiendo ser integrados estratégicamente (Rijamampianina y Carmichael, 2005).

La Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural de la UNESCO en 2001 subraya la necesidad de proteger la diversidad cultural en un mundo globalizado que tiende hacia la uniformización (Merchant y del Río, 2008). En Europa, esta relevancia fue formalizada a partir del Tratado de Ámsterdam, que introdujo medidas concretas para la no discriminación y la igualdad de oportunidades en el ámbito laboral (Ventosa García-Morato, 2012).

El Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad define esta práctica como “una estrategia corporativa destinada a potenciar e integrar la diversidad creciente de las organizaciones y traducirla en beneficios económicos y sociales dentro del marco de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)” (Sánchez, Sánchez y Zapata, 2021, p. 98). Este enfoque no solo busca el cumplimiento de normativas y derechos de inclusión, sino también generar un retorno positivo a la sociedad a través de una gestión empresarial responsable (Ventosa García-Morato, 2012; Triguero-Sánchez y Peña-Vinces, 2011).

Las investigaciones en Uruguay se han enmarcado mayoritariamente en la efectividad de las leyes en el ámbito laboral, enfocándose en la problemática social sin puntualizar demasiado en las prácticas de gestión de las organizaciones. Se problematiza la efectividad de la Ley N.º

18.651 de protección integral de personas con discapacidad y la Ley N.º 19.691 de normas sobre la promoción del trabajo para personas con discapacidad, analizando barreras para la inclusión y la implementación de cuotas en organizaciones públicas y privadas (Burgos, De León y Romano, 2015; Denis, 2016; Naciones Unidas Uruguay, 2021).

También la dimensión racial, especialmente en relación con la población afrodescendiente, mostrando persistentes brechas salariales y procesos de segregación ocupacional, en diálogo con la Ley N.º 19.122 para favorecer la participación en las áreas educativa y laboral, de los afrodescendientes (Taschdjian y Vázquez, 2013; Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2025).

Asimismo, la dimensión de género ha sido ampliamente trabajada, tanto en estudios sobre violencia en el ámbito laboral como en el análisis de desigualdades estructurales y el alcance de la normativa nacional de protección de derechos y de igualdad sustantiva la Ley N° 19846 (Pérez, 2020; Iglesias Merrone, 2022). Estos trabajos identifican cómo las políticas y marcos legales son acciones afirmativas con limitaciones y avances.

Existe entonces un desafío para encontrar un equilibrio entre el cumplimiento de las normativas y la capacidad de transformar la diversidad en un valor intrínseco de la organización. En este sentido, se debate sobre cuál es la mejor forma de integrar la diversidad en la cultura organizacional

con programas que aseguren el bienestar de los empleados, y donde exista un ambiente en el que la comunicación sea abierta y efectiva. Se trata de fortalecer los valores culturales, fomentando la solidaridad, el respeto, el trabajo en equipo y la ética (Forrester y Vigier, 2017, p. 12).

El concepto de cultura organizacional es planteado como determinante en la gestión de la diversidad, siendo una expresión y configuración única de creencias y prácticas que diferencia a las organizaciones y se refleja en la forma de hacer y actuar de sus colaboradores (Ventosa García-Morato, 2012).

Algunos autores tienen una diferencia terminológica y se refieren como “diversidad cultural” (Merchant y Del Río, 2008; Ventosa García-Morato, 2012; Susaeta y Navas, 2005), lo que expresa esta asimilación de la diversidad en su cultura.

Desde un enfoque cuantitativo, también se referencia la teoría de Hofstede para observar las características de la diversidad en organizaciones según las cinco dimensiones; individualismo-colectivismo, distancia de poder, aversión a la incertidumbre, masculinidad-feminidad y orientación en el tiempo (Triguero-Sánchez y Peña-Vinces, 2011). En conjunto, estas dimensiones culturales explican cómo los valores y creencias de alcance nacional influyen en la estructura, el liderazgo y las dinámicas internas de las organizaciones, configurando distintos modos de gestión y comunicación que determinan su funcionamiento y su clima laboral (Triguero-Sánchez y Peña-Vinces, 2011).

Entre los antecedentes observados, varios autores refieren a la dificultad de sintetizar y definir la diversidad, cuestionando cuáles serían las categorías de la identidad humana a incluir. Simplificando todas las definiciones, la diversidad es la expresión única de todas aquellas dimensiones que diferencian a las personas. La distinción en dimensiones primarias (género, etnia, raza, orientación sexual, edad y capacidades y características mentales o físicas) y secundarias (antecedentes educativos, ubicación geográfica, religión, lengua materna, situación familiar, estilo de trabajo, experiencia laboral, experiencia militar, función y nivel organizacional, ingresos y estilo de comunicación) permite comprender la diversidad como un espectro amplio de combinaciones posibles (Rijamampianina y Carmichael, 2005).

Las metodologías para abordar el estudio de la diversidad incluyen el análisis de fuentes secundarias, como reportes de consultoras y manuales de buenas prácticas (Forrester y Vigier, 2017), estudios de caso (Toledo, s.f; Merchant y del Río, 2008), así como la revisión de antecedentes y el análisis desde modelos teóricos que ponen en relación la diversidad con distintas teorías de recursos humanos (Susaeta y Navas, 2005; Triguero-Sánchez y Peña-Vinces, 2011) para aportar al debate teórico sobre los beneficios y los desafíos de gestionar la diversidad.

Los resultados encontrados destacan acciones que han tenido éxito para gestionar la diversidad en organizaciones como programas de formación, grupos de apoyo, programas con mentores además de políticas y estándares de comunicación, además de llevar a cabo auditorías que permitan evaluar su implementación (Merchant y Del Río, 2008; Sánchez, Sánchez y Zapata, 2021).

Otros afirmaron que la gestión de la diversidad debe enfocarse en los principales procesos organizacionales que conducen a un mayor sentido de pertenencia, los procesos de

motivación, interacción, visión y aprendizaje (Rijamampianina y Carmichael, 2003). La figura de un gestor aparece también mencionada en varios de los antecedentes como un agente fundamental en el cambio organizacional (Merchant y del Río, 2008; Sánchez, Sánchez y Zapata, 2021).

Por último, las barreras principales que se mencionan para la gestión de diversidad son los prejuicios inconscientes y la consecuente discriminación que desgasta los intentos de transformación (Forrester y Vigier, 2017; Sánchez, Sánchez y Zapata, 2021) además del rechazo al cambio cultural (Merchant y del Río, 2008, Susaeta y Navas, 2005).

3. Desarrollo de marco teórico y conceptual

3.1 Diversidad y gestión de personas

La Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural en 2001 establece que

la cultura adquiere formas diversas a través del tiempo y del espacio. Esta diversidad se manifiesta en la originalidad y la pluralidad de las identidades que caracterizan a los grupos y las sociedades que componen la humanidad. Fuente de intercambios, de innovación y de creatividad, la diversidad cultural es tan necesaria para el género humano como la diversidad biológica para los organismos vivos. En este sentido, constituye el patrimonio común de la humanidad y debe ser reconocida y consolidada en beneficio de las generaciones presentes y futuras.

La Cumbre de la Tierra de Río de Janeiro en 1992, había establecido el crecimiento económico, la inclusión social y el equilibrio medioambiental como pilares fundamentales de la sostenibilidad y en 2010 UNESCO afirma que la cultura debe ser incorporada como cuarto pilar. Así la comprensión del paradigma de sostenibilidad se amplía y conecta con la gestión de la diversidad e inclusión (D&I) en el marco de la cultura organizacional.

La ONU promueve la alianza con el sector privado en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), reconociendo que las organizaciones son actores estratégicos para su cumplimiento. A la vez, la sostenibilidad se ha convertido en un imperativo competitivo: no asumir un compromiso en esta dirección puede implicar la pérdida de alianzas o incluso la exclusión del mercado.

Sin embargo, más allá de los beneficios económicos, la sostenibilidad, y dentro de ella, la D&I, supone asumir una responsabilidad social y ética de alto impacto, orientada a enfrentar los conflictos y desigualdades que atraviesan los contextos organizacionales contemporáneos. En este sentido la UNESCO (2001) también afirma que “las fuerzas del mercado por sí solas no pueden garantizar la preservación y promoción de la diversidad cultural, clave de un desarrollo humano sostenible” y que por este motivo la sociedad civil y las políticas públicas colaboran con el sector privado en alcanzar este objetivo.

La diversidad humana, como realidad social, se manifiesta en las organizaciones ya que “las empresas son un reflejo de la sociedad, y la sociedad, un reflejo de las empresas” (Ventosa García-Morato, 2012, p.21). Es deseable una forma de negocio diferente que potencie la diversidad de la organización y donde este sea considerado como objetivo social más allá de la equidad representativa (Ventosa García-Morato, 2012). La perspectiva y consideración de diversidad en organizaciones ha tenido un desarrollo en esta dirección.

Inicialmente, cuando se reconoció la existencia de discriminaciones se entendió la necesidad de hacer ajustes para afrontar las desigualdades. Así esta etapa denominada de discriminación y justicia, se implementan acciones principalmente en el marco legal para cumplir con las cuotas y combatir la discriminación como la Declaración Universal de Derechos Humanos en 1948 (Ventosa García-Morato, 2012). Se postula que toda persona tiene los mismos derechos y libertades “sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición” (Naciones Unidas, 1948, art. 2).

Posteriormente, se desarrolla la etapa de acceso y legitimidad, caracterizada por la creación de políticas y programas que aseguran la participación formal de grupos históricamente excluidos, consolidando así los marcos legales con estrategias organizacionales concretas (Ventosa García-Morato, 2012).

Finalmente, la perspectiva evoluciona hacia la etapa de aprendizaje y efectividad, en la que la diversidad se integra en la cultura organizacional y en los procesos de gestión de personas “dando un paso más allá de los requisitos legales y valorando las diferencias de las personas” (Ventosa García-Morato, 2012, p. 62), buscando no solo el cumplimiento normativo, sino también el desarrollo de entornos inclusivos que generen innovación, colaboración y mejoras sostenibles en la efectividad organizacional.

La gestión de D&I se ha visto asociada con la estrategia de Responsabilidad Social Empresarial, pero existe una diferencia entre las acciones puntuales de esta última y la incorporación de políticas, programas que trabajen sistémicamente la D&I en toda la organización.

En este sentido, se observa que la gestión de la diversidad se ha convertido en una nueva función y un desafío, colocándose en un lugar destacado en el área de gestión de personas. Es un proceso de cambio e innovación para las organizaciones, que toma protagonismo en el contexto social actual y necesita de una formación de los líderes y distintos equipos de trabajo (Vázquez, 2022). En lo que refiere a la medición y reporte del capital humano, la diversidad es puesta como una de las áreas principales por la norma ISO 30414 publicada en el 2018 (Vázquez, 2022).

Concebir la D&I dentro de una organización implicaría una estrategia integral, para abordar todos los aspectos de la cultura de la misma. Es decir, se necesita pensar y planificar acciones concretas y duraderas, así como también pensar en formas de evaluación. Las organizaciones que logran gestionar la diversidad tienen desde procesos de formación hasta políticas para afrontar la discriminación, sustentadas en un compromiso desde lo más alto de la dirección,

desarrollan intencionadamente una “cultura organizacional de la diversidad” sistematizando actividades y ritos que permitan conocer y celebrar las diferencias culturales. Utilizan auditorías de diversidad para descubrir sus errores y responsabilizan a sus directivos de la implantación eficaz de todas estas políticas y estrategias (Merchant y Del Río, 2008, p.54).

La postura de un líder con motivación e interés genuino por la transformación cultural es condición clave para generar impactos reales, dado que “para que una organización logre reconocer y respetar la diversidad cultural, sus líderes y directivos deben poseer y promover el valor de la sensibilidad cultural” (Merchant y Del Río, 2008, p. 61). Tradicionalmente, el liderazgo se vinculaba con la capacidad de motivar, pero en la actualidad implica conectar la cultura de la organización con las personas (Ventosa García-Morato, 2019). En la gestión de D&I, el liderazgo inclusivo se caracteriza por “fomentar un ambiente donde expresar diferencias y retar lo establecido forma parte del día a día como vía para gestionar las diferencias” (Ventosa García-Morato, 2019, p. 123).

En este sentido, la mirada técnica y estratégica del liderazgo también resulta fundamental, ya que “se requiere profesionales experimentados y entrenados capaces de identificar, diseñar,

implementar, alinear y mejorar en forma permanente los procesos orientados a la institucionalización de la diversidad cultural” (Merchant y Del Río, 2008, p. 67).

Para fomentar el intercambio cultural son necesarias “la tolerancia, el diálogo, la colaboración, lo cual conlleva el reconocimiento de la diferencia al tiempo que la conciencia de la unidad del género humano” (Ventosa García-Morato, 2012, p. 62).

3.2 Cultura organizacional y sociedad

Las organizaciones y su comunicación constituyen un objeto de estudio de naturaleza transversal, abordado desde múltiples disciplinas debido a la complejidad del fenómeno.

Comprender el funcionamiento organizacional no puede limitarse únicamente a la teoría administrativa clásica, centrada en la eficiencia y la productividad, ni a enfoques sistémicos y humanistas que ponen el énfasis en los procesos culturales internos. Es necesario adoptar una perspectiva holística y humanitaria, que reconozca la variación como norma y valore las múltiples dimensiones que configuran al ser humano en sociedad, especialmente en su rol dentro de las organizaciones laborales (Gonzales-Miranda y Rojas-Rojas, 2021).

En esta línea, los estudios organizacionales (EO) surgen como una corriente crítica que desafía la racionalidad instrumental y el funcionalismo tradicional en la investigación. Esta perspectiva propone abordar las organizaciones como espacios sociales profundamente entrelazados con fenómenos como la pobreza, el desempleo o los conflictos ambientales. A su vez, los EO exigen una postura comprometida por parte de quienes investigan, alejándose de la supuesta neutralidad científica: “requiere y exige actos de valor y de resistencia que vayan en contra de los sistemas de poder, y que dismantelen los procesos de enajenación y desconocimientos para ofrecer alternativas fehacientes de cambio real y estructural” (Gonzales-Miranda y Rojas-Rojas, 2021, p. 7).

Al investigar las organizaciones se alcanzan muchos más sentidos que solo los institucionales y funcionales, la psicología social de las organizaciones de Schvarstein (2000) fundamenta como se puede observar el orden simbólico de las organizaciones, comprender su vínculo recíproco con los sujetos, y sus contradicciones.

Desde la perspectiva de la Psicología Social Comunitaria, se considera la metáfora del rizoma (Montero, 2004) para repensar esta realidad social de límites borrosos donde la diferencia y la

multiplicidad no son obstáculos, sino la base misma de la vida comunitaria. Así la diversidad en la cultura organizacional está siempre en su esencia.

La cultura organizacional como producto social y dialógico, es “el texto de esos escenarios organizacionales conformados por seres humanos; encontrando respuestas frente a los elementos vitales que constituyen la vida social de las mismas” (Belalcázar, 2010, p. 44).

Entonces, la cultura no es una estructura fija sino que se configura a partir de experiencias comunes, aprendizajes y prácticas compartidas. La mirada rizomática complementa la visión de Kaplún (1985), en tanto enfatiza que las organizaciones se constituyen en el encuentro de voces diversas, en los intercambios simbólicos y en los procesos comunicacionales no lineales. De este modo, entender las organizaciones desde una lógica rizomática y dialógica implica reconocer que su cultura se produce y reproduce en la pluralidad de vínculos, sentidos y prácticas que las sostienen.

3.3 Epistemología feminista, comunicación y cultura

La ciencia de la comunicación y la epistemología feminista comparten el enfoque transversal para observar las prácticas sociales y los fenómenos culturales, sin fijar su objeto de estudio en ningún campo (Elizalde, 2004).

La epistemología feminista es particularmente valiosa para analizar el fenómeno de la gestión de la diversidad en las organizaciones, ya que ofrece un enfoque crítico y cultural que contextualiza los roles históricos y las dinámicas de poder en el marco del sistema capitalista actual.

La epistemología feminista, como desarrolla Rago (2019), emerge de la crítica a los modos tradicionales de producción del conocimiento que históricamente han excluido las experiencias, los cuerpos y las sensibilidades de las mujeres y de otros sujetos subalternizados.

Esta corriente epistemológica cuestiona la supuesta neutralidad y objetividad de la ciencia moderna, al sostener que todo conocimiento está situado y condicionado por relaciones de poder, género, clase, raza y sexualidad. De esta forma, la teoría feminista es plural, en el sentido que busca reconocer las desigualdades en general y luchar por las mejores condiciones para una vida plena donde se respeten y consideren todas las perspectivas.

El género, entendido como categoría analítica, facilita una lectura crítica de las relaciones sociales, revelando cómo se institucionalizan las diferencias a través de discursos que configuran desigualdades, jerarquías y exclusiones (Cadena-López y Ramos-Luna, 2022).

Asimismo, permite reconocer que existen sesgos epistemológicos en la producción académica que han sostenido representaciones incompletas y dominantes sobre las organizaciones. La investigación utiliza la perspectiva de género para revisar las injusticias de las estructuras de dominación basadas en estereotipos, es decir, de cómo se configuran discursos que establecen un ordenamiento de categorías y subordinación (Cadena-López y Ramos-Luna, 2022).

La perspectiva de género se configura como un enfoque crítico que se integra a partir de estudios, luchas sociales y aportes disciplinares; los cuales buscan visibilizar la injusticia histórica a la cual se ha sometido a las mujeres, pero también la diversidad de expresiones en torno al género, el sexo, el cuerpo y la identidad (Cadena-López y Ramos-Luna, 2022, p. 383).

Mediante la perspectiva de género se puede

analizar de forma crítica cómo se construyen las relaciones personales, grupales y colectivas en distintos ámbitos teniendo en cuenta los aspectos simbólicos que intervienen en la forma en que la sociedad institucionaliza las diferencias, reconociendo así las desigualdades, subordinación y relaciones de poder asimétricas (2022, p. 390).

Maffia (2020) plantea una crítica fundamental hacia la hegemonía subyacente a la ciencia, siendo que las comunidades epistémicas están atravesadas por sus valores e intereses se pueden identificar sesgos en la construcción del conocimiento. Afirma Maffia que “es el nacimiento de la ciencia experimental, donde las nuevas comunidades de producción de saberes van a excluir precisamente a los sujetos dominados y subalternizados” (2020, p.19).

Esto se explica por una cuestión autorreferencial, quienes estaban en el poder determinaron las consideraciones para formar parte del mismo y también establecieron los lugares de la parte subordinada, sin que esa parte pudiera opinar. Esto no se refiere solo al género, sino que es una cuestión de clase y de poder desde la base.

En el campo laboral, la división sexual del trabajo es un ejemplo de que existe una larga historia de luchas de poder, roles y reglas estructuradas (Rago, 2019). Existe una otredad

invisibilizada por otras formas de racionalidad productiva, personas que no se consideran idóneas, no poseen el capital y no entran en la estructura.

Es un hecho que no todas las personas, en su diversidad única, son reconocidas y representadas en el campo laboral y dentro del mismo en los distintos sectores, posiciones, grupos, etc. Comenzar a pensar en diversidad e inclusión supone la disputa del espacio, la modificación de las estructuras y la racionalidad.

Desde un sentido ontológico, es necesario conectar con la propia sensibilidad y experiencia en esta investigación, para alejarse de las construcciones sociales categóricas y excluyentes. La aproximación y reflexión social sobre la D&I amerita construir conocimiento “incorporando a dimensão subjetiva, emotiva, intuitiva” (Rago 2019, p. 380).

4. Diseño metodológico

4.1 Objetivos de la investigación

El objetivo general de esta investigación es comprender cómo se caracteriza la práctica de gestión de diversidad e inclusión (D&I) en organizaciones privadas en Uruguay. A partir de un estudio de caso múltiple de actores relevantes en la temática, se analiza esta práctica de gestión de personas mediante la reflexión de los recursos de comunicación y promoción en el país, que reflejan la cultura organizacional y perspectiva de diversidad.

Los objetivos específicos que orientan el análisis y la reflexión crítica son los siguientes:

- Identificar, seleccionar y caracterizar casos de organizaciones privadas que promueven y ofrecen servicios orientados a la gestión de la D&I en Uruguay.
- Realizar la búsqueda y sistematización de los contenidos informacionales relevantes sobre la temática.
- Examinar cómo se conceptualiza, comunica y legitima la D&I en las piezas de conocimiento producidas por dichas organizaciones.

4.2 Desarrollo metodológico

Esta investigación adopta un diseño metodológico cualitativo, centrado en el análisis del fenómeno social de la D&I en organizaciones, a partir de un estudio de caso múltiple. Este

enfoque permite realizar “la traducción empírica de un concepto que es abstracto por definición” (Corbetta, 2010, p. 80).

Las organizaciones que promueven la D&I a otras empresas se constituyen así en el objeto de estudio idóneo para observar cómo se produce y difunde el conocimiento sobre esta práctica en el contexto uruguayo. Por lo tanto, las unidades de análisis son las piezas de comunicación de los casos mediante las cuales transfieren su conocimiento.

Se propone una lectura abierta y relacional de los casos, en la que el conocimiento se construye de forma dinámica, reconociendo la interacción constante entre los planos económico, ético y social, para ir más allá de los resultados, las estadísticas o los beneficios inmediatos, en la búsqueda de los sentidos asociados a la diversidad en el ámbito empresarial.

En este sentido, en el proceso de análisis del contenido se fueron armando distintas formas de representar lo observado, adaptándose a lo que dispone la configuración de cada unidad de análisis o pieza de conocimiento.

Aunque se reconoce el valor de las entrevistas en profundidad para acceder a las percepciones individuales de quienes integran las organizaciones, esta investigación opta deliberadamente por acotar su alcance metodológico al análisis de contenido de piezas informacionales públicas. Esta decisión responde a dos fundamentos principales detallados a continuación.

En primer lugar, busca garantizar un abordaje focalizado y coherente con los objetivos, evitando la dispersión que implicaría la triangulación de técnicas en esta etapa exploratoria. El uso de una única técnica metodológica permite construir una base empírica sólida y consistente, que sirva de fundamento para futuras investigaciones más amplias.

En segundo lugar, esta delimitación contribuye a preservar la dimensión ética de la investigación, ya que la realización de entrevistas podría generar tensiones o riesgos para los informantes en sus entornos laborales (Picún y Ache, 2024).

En la investigación cualitativa, la validez se sustenta en la coherencia interna del proceso, la transparencia analítica y la credibilidad de las interpretaciones (Corbetta, 2010; Abela, 2001). En este estudio, la validez interpretativa se basa en la contextualización de los discursos y en la reflexividad constante de la investigadora, entendida como parte activa del proceso de conocimiento. Desde la epistemología feminista, se asume que todo conocimiento es situado,

relacional y parcial, y que su legitimidad depende de la explicitación del posicionamiento ético y de los criterios interpretativos que guían el análisis (Rago, 2019). Así, la validez se alcanza no por la neutralidad, sino por el diálogo crítico entre lo observado, el marco teórico y la conciencia situada de quien investiga.

Asimismo, esta estrategia metodológica se justifica porque las organizaciones, al presentarse en el espacio público, configuran un repertorio discursivo legítimo para el análisis académico. Este enfoque no clausura la posibilidad de avanzar en futuras etapas hacia metodologías participativas, sino que establece un punto de partida riguroso, éticamente responsable y contextualizado para el estudio de la gestión de la D&I en Uruguay.

De forma complementaria, la investigación adopta un posicionamiento reflexivo sobre el lenguaje, tanto en el análisis como en la escritura. Se propone un uso discursivo respetuoso, inclusivo y sensible, en coherencia con la temática estudiada.

Esto implica reconocer el carácter performativo del lenguaje y su capacidad para reproducir o transformar prácticas sociales. Por ello, se opta por construcciones lingüísticas neutras (por ejemplo, la persona encargada en lugar de el encargado), entendiendo esta elección no solo como convención estilística, sino como práctica ética coherente con la perspectiva epistemológica del proyecto.

Finalmente, se asume que todas las personas estamos atravesadas por prejuicios y estereotipos culturales, lo que exige una revisión constante de las propias prácticas y supuestos. En este sentido, el ejercicio de vigilancia busca evitar reproducir jerarquías y categorías de conocimiento (Reygadas, 2014).

4.3 Casos: UNIT, MSN Consultorías, GPTW Uruguay, DERES y Pacto global Red Uruguay

El conocimiento sobre D&I en el ámbito empresarial uruguayo se construye a partir de la acción de diversos actores relevantes, considerados referentes en la promoción, formación y estandarización de buenas prácticas en la materia.

La selección de casos se basó en la centralidad de la comunicación organizacional, es decir de la disponibilidad de contenidos públicos como discursos institucionales, publicaciones en redes sociales, códigos de conducta y manuales son elaborados con fines de información, difusión, sensibilización o promoción en el ámbito empresarial,

Por tanto, la red social LinkedIn se identifica como un espacio privilegiado para la difusión de estos contenidos, ya que articula el universo del trabajo, la gestión de personas y los vínculos empresariales. Adicionalmente, esta plataforma no solo es un espacio de publicación, sino también un lugar de reconocimiento y reputación donde las organizaciones presentan su identidad y valores.

Como criterio de selección, se estableció que las organizaciones debían contar con un perfil activo en LinkedIn Uruguay con más de mil seguidores, lo cual garantiza su visibilidad y reconocimiento. Este criterio responde además a que la plataforma es un espacio clave en el ciclo de vida laboral de las personas en la era de la información y comunicación, y allí circulan, se legitiman y adquieren sentido distintas prácticas e ideales del mercado.

La identificación de las unidades de análisis se realizó mediante la exploración de los perfiles previamente identificados como posibles casos relevantes. Los perfiles en LinkedIn fueron escaneados por palabras clave tales como “consultoría”, “sostenibilidad”, “D&I”, “equidad” y “desigualdades” para determinar su elegibilidad.

Un aspecto central para la selección como caso fue que las empresas trabajaran directamente con otras organizaciones (modelo B2B), lo cual permitió descartar aquellas cuya actividad principal se limita a programas de mentoría, como la Red de Mujeres Ejecutivas del Uruguay (REDME).

Del mismo modo, se priorizaron aquellas que abordan la diversidad de manera integral y no restringida a una dimensión específica. Por esta razón, se descartó la Red de Empresas Inclusivas Uruguay, cuyo foco exclusivo está puesto en la inclusión laboral de personas con discapacidad.

En este marco, se seleccionaron como casos relevantes las empresas que se muestran en la tabla 1, registrando la página de LinkedIn y rama de actividad que aparece en sus perfiles y el año de fundación.

La selección de casos permite articular distintos niveles de análisis: desde la implementación de normas (UNIT), hasta la consultoría especializada (MSN), la certificación internacional (GPTW), la articulación en red (DERES) y la iniciativa global con implementación local (Pacto Global Uruguay). En conjunto, estas organizaciones configuran un panorama representativo de los discursos y prácticas en torno a la gestión de D&I en Uruguay.

Tabla 1

Tabla de casos de organizaciones

Empresa	Perfil LinkedIn Uruguay	Rama de actividad (LinkedIn)	Fundación
DERES	<u>DERES LinkedIn</u>	Organizaciones comunitarias y sociales	1999
GPTW Uruguay	<u>Great Place to Work® en Uruguay LinkedIn</u>	Consultoría y servicios a empresas	2003
MSN Consultorías	<u>MSN Consultorías</u>	Servicios de recursos humanos	2017
Pacto global Red Uruguay	<u>Pacto Global Red Uruguay LinkedIn</u>	Organización comunitarias y sociales	2021
UNIT	<u>UNIT Uruguay LinkedIn</u>	Organizaciones sin ánimo de lucro	1939

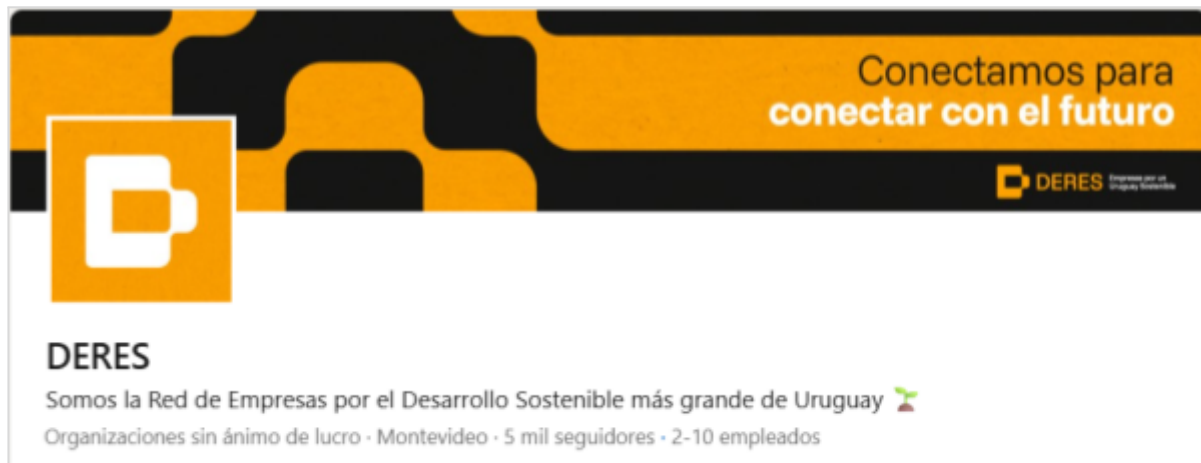
Nota: Elaboración propia

A continuación se realiza una breve presentación de cada organización, encabezada por una imagen que muestra la presencia visual en LinkedIn de cada una de ellas.

4.3.1 DERES

Figura 1

Perfil de LinkedIn de DERES



Nota: Fuente LinkedIn

DERES es una organización empresarial que promueve la incorporación de prácticas de sostenibilidad en la gestión de las empresas uruguayas, potenciada por redes nacionales e internacionales.

Según LinkedIn la red cuenta con 110 empresas socias, de distintas industrias y tipos de propiedad, representa el 12% del PBI uruguayo y funciona desde hace más de 25 años en la promoción del desarrollo sostenible.

Su propuesta de valor está conformada por grupos de trabajo (laboratorio de ideas), observatorio DERES, unidad de proyectos y el Campus DERES. Cada año realizan una gala en la que se entregan reconocimientos a las prácticas de las empresas socias que más se destacaron.

El marco de trabajo y la estrategia es en base a los ODS y por eso gran parte de las empresas socias de DERES también forman parte del Pacto Global. En la tabla 2 se pueden ver algunas de las empresas socias que se registraron en la web oficial de DERES y se marcan con un asterisco aquellas que también están en Pacto Global.

Tabla 2

Empresas socias de DERES

3Impacto*	Cementos Artigas	Guyer & Regules*	RSM
4D Lab*	Cervieri Monsuarez	KPMG*	Securitas*
810 El espectador	Cita	La Banca	Semm
ABA	Coca Cola Montevideo Refrescos SRL	Improfit	Salus*
Abito*	COPAC	INACOOOP	SAMAN
ADA	CPA FERRERE	Ingener	Sanatorio Mautone (SEMM)*
Advice	Cumbres	Itaú*	Scopo Consultora
Alcance	CUTCSA*	L'Oréal*	Scotiabank
Alliance Uruguay Ancap	Darnel	LSQA*	SECOM
Amelia Brand experience	Deloitte	Manos del Uruguay	Sofis Solutions*
Anda	Disco	Montes del Plata*	Softys
Antel	Doña Coca	Montevideo Shopping	Teyma
Banco Central del Uruguay	Edenred	Movistar	TotalSur
Banco República	El Dorado	LATU	Tres Cruces Shopping y Terminal
Banque Heritage*	El Observador	Nestlé*	Trigenus
BASF*	El País*	Portones Shopping	UHY Gubba & Asociados
BBVA	Essen Soluciones	Porto Seguro	Umuntu
Bilpa	EY (Ernst & Young)	Posadas, Posadas y Vecino	Unilever
BSE	Farmashop	Pronto+	Universidad Católica del Uruguay (UCU)
Cabify	FERRERE*	Punto	UPM Uruguay*
Canal 10	FNC*	Sustenomics	UTE*
Canal 4	Forvis Mazars	PwC Uruguay*	Valora Consultora
Canarias	GDN Group	Radisson	Verde
Carle & Andreoli	Gemma*	República AFAP	WTC Montevideo
Contadores Públicos	Gesta e Incluye	República AFISA	

Carrasco Lawn Tennis Club	GPA	Rollofast	
---------------------------	-----	-----------	--

Nota: Fuente <https://deres.org.uy/empresas-socias/>

4.3.2 Great Place to Work

Figura 2

Perfil de LinkedIn de Great Place To Work



Nota: Fuente LinkedIn

Great Place to Work® (GPTW) es una consultora global que certifica culturas organizacionales a partir de encuestas de clima laboral y “reconoce a las empresas que crean una experiencia excepcional para todos sus empleados y que tienen una cultura de trabajo increíble” (GPTW, s.f.).

Su relevancia radica en la capacidad de instalar un discurso legitimado de *mejores lugares para trabajar*, considerando variables de la gestión de personas como la D&I, en la medición de éxito, competitividad y prestigio de las organizaciones. A las empresas certificadas se les proporciona el logo de marca oficial que luego pueden compartir en sus redes sociales, como LinkedIn.

Además de ofrecer las certificaciones, crean y comparten variedad de publicaciones, artículos y casos de estudio sobre cultura organizacional.

Entre las empresas reconocidas en 2024 se encuentran las siguientes coincidencias con las registradas en DERES y Pacto Global: BASF, Deloitte, Edenred, FNC, Itaú, L'Oréal Uruguay, Verde.

4.3.3 MSN Consultorías

Figura 3

Perfil de LinkedIn de MSN



Nota: Fuente LinkedIn

MSN Consultorías, creada por María Scaniello Negris, es una empresa privada especializada en diagnóstico, formación y asesoramiento para la construcción de políticas organizacionales en materia de diversidad, equidad e inclusión.

En la dimensión de formación, la empresa propone talleres, cursos y mentorías para sensibilizar, desarrollar competencias y promover comportamientos inclusivos en los equipos de trabajo.

En cuanto a la creación de políticas y programas, analiza las necesidades particulares para ayudar a diseñar la política institucional y plan de acción con una perspectiva de género y diversidad.

Finalmente, mediante su propuesta de reconocimiento, asisten a las empresas en visibilizar su compromiso y logros en igualdad de género, mediante la implementación de los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres o WEPs (ONU Mujeres – Pacto Global de la ONU) y Certificación en Calidad con Equidad de Género en Uruguay (INMUJERES/MIDES). (MSN Consultorías, s. f.).

4.3.4 Pacto Global Red Uruguay

Figura 4

Perfil de LinkedIn de Pacto Global Red Uruguay



Nota: Fuente LinkedIn

Pacto Global Red Uruguay es la representación local de la iniciativa de Naciones Unidas, orientada a alinear las estrategias empresariales con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Su inclusión responde al peso que adquiere el marco internacional en la construcción de agendas de D&I en el ámbito empresarial uruguayo promoviendo eventos, charlas y programas de formación.

El nacimiento del Pacto Global, UN Global Compact en inglés, es marcadamente práctico y estratégico, los 10 Principios (derechos humanos, normas laborales, medio ambiente, anticorrupción) y los ODS fueron establecidos como guía normativa y directrices funcionales para la gestión empresarial responsable.

En la tabla 3 se puede observar las empresas participantes en Uruguay, manteniendo con asterisco aquellas que también participan en DERES.

Tabla 3**Participantes del Pacto Global Red Uruguay**

3Impacto*	Comisión Técnica Mixta de Salto Grande – Delegación del Uruguay	Hughes & Hughes	Salus*
4D Lab*	Corporación América Airports en Uruguay	KPMG Uruguay*	Sanatorio SEMM – Mautone *
ABITO*	CSI Ingenieros	LKSur	Sancor Seguros Uruguay
Abstracta	Cumbres Paisajismo Regenerativo	Loving	Scienza Uruguay
Agro en Punta	Cutcsa*	LSQA *	Securitas Uruguay*
Aguasol SRL	El País Uruguay*	Maritima Granelera Uruguay S.A. (CHR Group)	Sellin
Alva Creative House	Facal	Montes del Plata*	Sofis Solutions*
Arnaldo Castro	Ferrere*	Nestlé del Uruguay*	Starbucks Uruguay
Asesoramiento Ambiental Estratégico (AAE)	Field Intelligence Energy	Nicoll Uruguay	Storage Compat
Banco Itaú*	FNC*	Planir Operador Portuario S.A. (CHR Group)	Tándem
Banque Heritage*	Gabriel Cimas Aduanas & Logística	PTP Group	Transdyv
Basf Services Americas*	Gemma*	Pyxis	UPM Uruguay*
Bitafal	Grupo Altavista	PWC Uruguay*	UTE *
Casa Urbana Uniformes	Guyer & Regules*	Rappi Uruguay	Vutikel S.A. (CHR Group)
Christophersen S.A. (CHR Group)		Redpagos	WildFi

Nota: Fuente web de Pacto Global Red Uruguay

4.3.5 UNIT

Figura 5

Perfil de LinkedIn de UNIT



Nota: Fuente LinkedIn

El Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (UNIT), es una organización privada sin fines de lucro con larga trayectoria en la normalización, capacitación y certificación en Uruguay. El UNITT es representante exclusivo ante la Organización Internacional de Normalización (ISO), su rol es clave para comprender cómo se institucionalizan estándares de gestión de personas y D&I en el país.

En diciembre de 2021 adapta y comercializa en el país la normativa internacional *UNIT-ISO 30415:2021 Gestión de los recursos humanos - Diversidad e Inclusión*. La norma, adaptada por un Comité de Gestión Integral de las organizaciones, se encuentra disponible en su página web oficial para ser adquirida mediante compra, por socios y no socios.

El comité especializado UNIT fue integrado por delegados de distintos organismos públicos. Algunos de sus representantes son; el Ing. Claudio López, Coordinador del comité y Secretario Técnico de la UNIT; la Lic. en Psicología Nancy Silva, integrante de la organización civil Universitarios y Técnicos Afro-Uruguayos, UAFRO; el Lic. en Ciencias de la Educación Edh Rodríguez de la Facultad de Humanidades de Udelar, y la Lic. en Relaciones Laborales Daniela García.

4.4 Registro y clasificación de contenido

La teoría contemporánea de gestión de recursos informacionales en organizaciones afirma que el conocimiento es percibido como un activo valioso y analiza cómo este es construido, asimilado y compartido conformando así su cultura informacional (Araújo, 2014). Esta teoría es justificada por el contexto de competición y supervivencia de las empresas en la sociedad de la información, en dónde hay una clara necesidad de procesamiento del conocimiento para lograr ventajas sobre sus competidores.

Vázquez refiere a la “revolución del conocimiento” (2022, p. 15) a la etapa actual del sistema capitalista en que se automatizan muchas tareas mecánicas, liberando a las personas de tareas manuales para enfocarse en el desarrollo de su conocimiento. La gestión de personas cobra mayor importancia en este contexto donde “Las organizaciones para ser exitosas en este nuevo mundo necesitan tener los mejores talentos y que estén motivados, porque de su conocimiento dependerá la productividad” (Vázquez, 2022, p.16).

En este marco, se entiende que el contenido producido y difundido por las organizaciones objeto de estudio constituyen activos de conocimiento, al comunicar visiones, prácticas discursivas y posicionamientos institucionales vinculados a la D&I. Considerando el contexto informacional contemporáneo, caracterizado por la amplia accesibilidad y la constante producción de contenidos en entornos digitales, esta investigación propone aprovechar las oportunidades que brinda la navegación libre en la web para la identificación de información relevante.

Es decir, que no se limitó la búsqueda a los perfiles de LinkedIn, sino que se potenció la conexión de la red internet para llegar a otros contenidos. La recolección de datos se orienta hacia una observación sistemática de los espacios digitales de cada organización, principalmente sus sitios web oficiales, redes sociales y plataformas de comunicación institucional, con el objetivo de identificar, registrar y clasificar contenidos que reflejen discursos explícitos o implícitos sobre D&I.

Este procedimiento se sustenta metodológicamente en una aproximación netnográfica, entendida como una adaptación de la observación etnográfica al entorno digital (Winocur, 2019, p. 7). A través de esta técnica, se registra también el contexto y el potencial de comunicación de las mismas plataformas en que se encuentren las piezas de información.

De igual forma la técnica de análisis de contenido permite realizar lecturas alternativas que van más allá de la superficie lingüística, incorporando factores contextuales, culturales y simbólicos que dan sentido a los mensajes. Como señala Abela (2001), abordar los mensajes desde una perspectiva interpretativa, permite abrir las puertas al conocimiento de fenómenos sociales complejos.

La estrategia metodológica propuesta por esta técnica es esencialmente holística, según Abela “tanto los datos expresos (lo que el autor dice) como los latentes (lo que dice sin pretenderlo) cobran sentido y pueden ser captados dentro de un contexto” (2001, p. 2). Así, esta estrategia metodológica combinada, netnografía y análisis de contenido, permite no solo registrar y clasificar lo que las organizaciones comunican de manera explícita, sino también desentrañar cómo sus mensajes, sus prácticas informacionales y los contextos en los que operan reflejan valores, tensiones, omisiones y actitudes más profundas vinculadas a la diversidad y la inclusión.

Se decide realizar el recorte temporal para el análisis de contenido desde el año 2021 a la actualidad, siendo ese el año en que UNIT adaptó la norma ISO 30415 para Uruguay. Este hito constituye un punto de inflexión en la incorporación formal de la D&I a los sistemas de gestión de recursos humanos, y coincide con un período de consolidación de nuevas organizaciones dedicadas a estas prácticas.

Cabe señalar que, a excepción de UNIT, cuya naturaleza se vincula a la gestión de calidad, todas las entidades seleccionadas han iniciado su actividad en tiempos relativamente recientes, en diálogo con procesos globales como la firma del Pacto Global de Naciones Unidas y la agenda de los ODS.

El registro de las piezas de conocimiento relevantes se hizo en una matriz de observación (tabla 4) con algunos datos de su composición, autoría y contexto. Como ya se discutió, el contexto es también considerado para la interpretación y análisis, pero en la matriz solo se listan las piezas autónomas, es decir, aquellas que poseen sentido propio y referencialidad independiente, pudiendo ser analizadas como unidades de conocimiento por sí mismas.

En cambio, los elementos vinculados que aparecen en la web, como hipervínculos, menús, referencias cruzadas o secciones relacionadas, no se registran en la matriz, ya que no constituyen piezas autónomas, sino que se integran al análisis como parte del contenido

observado que conforma el contexto y habilita la aproximación netnográfica, indispensable para comprender cómo se organiza y comunica el sentido en el entorno digital.

Cabe realizar una nota especial sobre el acceso a la norma *UNIT-ISO 30415:2021 Gestión de los recursos humanos - Diversidad e Inclusión*. Inicialmente se iba a trabajar con la previsualización de la norma de acceso público en la web pero dado que la norma constituye un insumo central para esta investigación, se gestionó una solicitud formal a UNIT con el fin de contar con el texto completo.

Considerando que, al tratarse de una adopción de una norma ISO, su distribución está sujeta al pago de royalties, UNIT autorizó de manera excepcional el acceso gratuito, con carácter exclusivo para fines académicos y sin propósitos comerciales. Desde el punto de vista metodológico y ético, esta autorización implicó asumir compromisos específicos: utilizar la norma únicamente en el marco del estudio, no reproducir ni distribuir el documento fuera del ámbito académico y compartir con UNIT los resultados de la investigación al finalizar el trabajo. Estos acuerdos garantizan tanto el cumplimiento de las condiciones institucionales de acceso como la transparencia y responsabilidad en el manejo de fuentes de carácter restringido.

A su vez, otra pieza fundamental que sirve para el análisis de la norma es el video del conversatorio organizado por la Asociación de Relaciones Laborales del Uruguay en la que se puede escuchar al comité especializado de la UNIT que trabajó en la adaptación de la Norma ISO 30415:2021. Si bien el contexto de la organización no es la propia UNIT, el documento utilizado para la presentación y sus disertantes son parte de la institución técnica.

Por otro lado, durante el análisis de contenido se descubrieron otros posibles casos, como la organización 4D lab que también es promotora de D&I. Al descubrir este caso se realiza su búsqueda en LinkedIn para observar si se puede considerar como un caso más de la investigación, pero al contar con solo mil seguidores no entra dentro del criterio de selección. De todas formas, se considera que el detalle de la descripción de sus prácticas en el documento de DERES es suficiente para obtener un panorama de su actividad como actor relevante en la promoción de D&I y construcción del discurso local.

En esta investigación, la saturación de la muestra se concibe como el momento en que la incorporación de nuevos casos o fuentes de información deja de aportar elementos

conceptuales novedosos y, en cambio, reproduce patrones ya identificados en el análisis. Dado que el objeto de estudio se centra en el discurso de D&I en organizaciones en Uruguay, más allá del criterio de selección de los casos, la saturación no se define en términos numéricos rígidos, sino como un punto de cierre emergente en el proceso de investigación, cuando los discursos, documentos y prácticas analizadas comienzan a mostrar recurrencias suficientes para sostener una interpretación sólida y fundamentada del fenómeno estudiado.

Tabla 4

Matriz de observación de la muestra de contenido.

Autoría	Título	Formato	Contexto	Tipo de conocimiento	Año
DERES	<i>Guía de prácticas inspiradoras orientadas a la Diversidad e Inclusión</i>	Texto	LinkedIn	Publicación colaborativa. Expone prácticas y aprendizajes de la práctica empresarial con fin ejemplar.	2025
	<i>Memoria anual DERES</i>	Texto	sitio web institucional	Reporte institucional informativo. Sistematiza información del impacto organizacional en el mercado. Prioriza la visibilidad y legitimación del sector privado como agente de cambio.	2024
	<i>The Great Book. Diversidad e Inclusión en las organizaciones</i>	Texto	sitio web institucional	Publicación informativa y promocional. Reúne artículos con sugerencias y datos sobre la gestión de D&I.	2023
MSN	<i>Los mejores lugares para trabajar en Uruguay 2024</i>	Texto	sitio web institucional	Informe del desempeño de los mejores lugares para trabajar a partir de la evaluación.	2024
	<i>NeceSer : diálogos necesarios para pensar la Diversidad e Inclusión.</i>	Video	LinkedIn	Entrevista íntima. Prioriza la experiencia subjetiva y el intercambio horizontal. Genera conocimiento colaborativo basado en la reflexión situada y la co-construcción de significados.	2023
	<i>Propuestas 2025</i>	Texto	sitio web institucional	Propuesta profesional comercial. Detalla la oferta de la consultora explicitando su mirada y metodología.	2025
UNIT en ARLU	<i>Conversatorio sobre la aplicación de la Norma UNIT ISO 30415:2021 – Gestión de Recursos Humanos –</i>	Video	Youtube	Conversatorio profesional reflexivo. Interpretación contextual de la norma en Uruguay.	2022

	<i>Diversidad e Inclusión</i>					
UNIT	<i>UNIT-ISO 30415:2021 (Licencia individual. Otorgado en fecha: 2025-09-1)</i>	Texto	Disponible mediante compra en la web institucional	Norma internacional. Estandariza procesos, ofrece lineamientos verificables y promueve la institucionalización de la diversidad como sistema de gestión. Favorece la traducción de valores éticos en prácticas medibles y replicables.	2021	
Pacto Global Red Uruguay	Brochure Pacto global UY	Texto	Comunicación personal por email	Brochure de la propuesta de valor de la iniciativa internacional de adhesión a los ODS y los Diez Principios. Promueve alianzas y responsabilidad empresarial.	2025	

Nota: Elaboración propia

5. Análisis

Para el análisis de contenido se establecieron tres categorías principales. En primer lugar, se realiza una descripción y lectura metalingüística de las piezas de comunicación institucional; luego, se profundiza en los conceptos e ideas clave que configuran la comunicación de D&I en Uruguay; y finalmente, se examinan las prácticas y acciones observadas, vinculadas con la integración estratégica de esta perspectiva en las organizaciones.

5.1 Construcción discursiva y análisis metalingüístico de las piezas de comunicación

Esta primera categoría se centra en cómo se construyen discursivamente las piezas informacionales producidas por las organizaciones analizadas. La intención es presentar cada pieza comunicacional y caracterizarla para proceder luego en el análisis de otros sentidos más profundos y detallados.

Se consideran aspectos relativos a la estructura y distribución del contenido, el uso del lenguaje verbal y los recursos visuales, con el fin de comprender cómo se representa y comunica la D&I en el plano simbólico y expresivo.

Desde esta aproximación metalingüística, se analizan las decisiones de redacción, tono y estilo, así como la selección léxica inclusiva o no sexista y la coherencia entre texto e imagen en los materiales.

5.1.1 DERES

El documento *Memoria y Balance Anual 2024* combina el tono corporativo con una narrativa de legitimación y transparencia. Se observa la importancia de la credibilidad institucional, objetividad y continuidad, utilizando una lógica de reporte y rendición de cuentas. DERES, como Red de empresas por el desarrollo sostenible, utiliza la estética de los colores de los ODS para construir su identidad y discurso institucional.

La lista de contenidos es la siguiente:

- Portada
- Índice
- Palabras de la Presidenta

- La organización
- Nuestros socios
- Nuestra estructura
- La propuesta de Valor
- Plan de Vuelo
- Nuestras redes
- Contraportada

Se observa la relevancia de elementos visuales de medición, como gráficas de facturación, y números estadísticos, cantidad de nuevos socios y distribución por industria, cifras de las redes sociales y eventos organizados, y finalmente el estado de situación financiera del año 2024.

Los logros que se presentan en la figura 6 refuerzan la intención de posicionar a DERES como un actor socialmente relevante, comprometido con la sostenibilidad. En contraste, los desafíos que se enuncian revelan una organización en proceso de maduración, que continúa construyendo su identidad y buscando fortalecer su alcance e impacto.

Figura 6

Logros y desafíos de DERES



Nota: Fuente *Memoria Anual DERES 2024* p. 15

Por su parte, la *Guía de prácticas inspiradoras orientadas a la Diversidad e Inclusión* de DERES es un documento con una intencionalidad diferente que, con un lenguaje inspiracional, busca mostrar resultados concretos sin abandonar el tono corporativo.

El documento de 47 páginas tiene foco en los casos empresariales, pero también cuenta con la participación de MIDES, desde la Secretaría Nacional de Cuidados y Discapacidad y de la Red Iberoamericana de empresas Inclusivas (RIEI), quienes comparten unos comentarios previos al desarrollo documento.

Este contenido fue compartido directamente en la red social LinkedIn como se puede ver en la figura 7, donde fueron etiquetadas las cuentas de las empresas que participan en dicha guía: 4D Lab, Farmashop, CUTCSA, Encuentro TEA, GDN UY, Guyer & Regules, KPMG Uruguay, Partiluz SA, Roche Uruguay, L'Oréal, PwC Uruguay, Umuntu, Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU), Montevideo Shopping y Securitas Uruguay.

Figura 7

Publicación de DERES en LinkedIn



Nota: Captura de pantalla de la publicación en LinkedIn

Las prácticas empresariales implementadas por las organizaciones de la red sirven para demostrar el compromiso con los ODS a nivel local. En la sección de prácticas empresariales cada página está encabezada por el logo y en algunos casos un título, y luego el texto sobre las iniciativas de cada organización.

Además de la redacción de las estrategias, impactos y la muestra de estadísticas, se registran varias apariciones de los íconos de los ODS con los que se asocian las prácticas.

Por ejemplo en la figura 8 se muestra un esquema realizado por la empresa Securita en donde explica cuales son los grupos de personas que busca incluir con su estrategia; mujeres, personas con discapacidad motriz, personas extranjeras viviendo en el país y personas de la comunidad LGBT.

Se utilizan los íconos de reducción de las desigualdades y de equidad de género de la ONU y un tercer ícono ajeno, de una persona usuaria de silla de ruedas. El uso de este tercer ícono podría ser un ejemplo de la insuficiencia de los objetivos ideales para materializar realidades puntuales.

Figura 8

Securitas inclusiva



Nota: Fuente *Guía de prácticas inspiradoras orientadas a la diversidad e inclusión* p. 45

Si bien la publicación se presenta como un trabajo de colaboración, al realizar el análisis de contenido se percibe una partición del relato de la guía. No parece haber un estilo de redacción común, sino más bien una recopilación donde cada empresa creó su segmento y

luego fue todo unificado en el documento por el equipo de DERES. El largo del documento y la falta de conexión no contribuye a una lectura amigable.

Se mencionan programas empresariales llevados a cabo independientemente por organizaciones de la red como, inclusión laboral para personas con discapacidad (PcD) (Farmashop, GDN Uy, Guyer & Regules), protocolos contra acoso y violencia (Cutcsa), Programas de reincorporación laboral de mujeres +35 (Programa Mamás, Tías y Abuelas), convenios con organizaciones de la sociedad civil y programas de formación con INEFOP para asegurar empleabilidad inclusiva.

Cada una habla de su estrategia, 4D lab habla de fomentar una inclusión real y sistémica al “impulsar culturas de comunicación, inclusión y regeneración, promoviendo transformaciones profundas en las estructuras y paradigmas que perpetúan la inequidad” (DERES, 2025, p. 14), Farmashop habla de “alentar la comunicación y el diálogo de los equipos de trabajo” (DERES, 2025, p.16), KPMG se propone “fomentar una cultura solidaria, inclusiva y diversa, basada en nuestros valores.” (DERES, 2025, p.31).

Incorporan iniciativas que responden a realidades y demandas específicas del contexto uruguayo, considerando poblaciones específicas (personas mayores de 45, jóvenes, con TEA), colectivos sociales locales (ADdU, Gurises Unidos) y ámbitos culturalmente sesgados en nuestro país, como el transporte.

Por otro lado, de las 15 organizaciones presentadas en el documento, 10 son de origen uruguayo y 5 son multinacionales con casa matriz en el exterior. Esto revela una presencia e iniciativa relevante de la gestión de D&I en el contexto local.

En las multinacionales se observó el aporte de prácticas con otro alcance, que reflejan la transferencia de políticas y programas diseñados a otra escala, como ocurre con L’Oréal y su campaña global contra el acoso callejero, Roche con su programa para poblaciones en África y Asia, o las consultoras PwC y KPMG con iniciativas regionales de liderazgo femenino y diversidad.

5.1.2 GPTW

El informe de los *Mejores Lugares para trabajar en Uruguay 2024* presenta una estética de marca global aplicada consistentemente a lo largo del documento, donde tanto el lenguaje como las imágenes denotan profesionalismo, reputación y prestigio.

En la portada del informe se observa el título en español acompañado del símbolo de *trademark* (™), lo que enfatiza su condición de marca registrada internacional y refuerza la identidad multinacional de GPTW.

Este elemento gráfico, junto con el uso de una imagen genérica de banco que no representa el contexto uruguayo, proyecta una estética corporativa estandarizada, instalando una tensión entre lo global y lo local. Si bien en el interior del documento se presentan imágenes de los equipos participantes, se observa que la planificación y edición busca ajustar las mismas al marco estético global.

El discurso se caracteriza por una narrativa positiva y performativa, basada en verbos de acción (“construir”, “conectar”, “liderar”, “inspirar”), en expresiones que refuerzan la emocionalidad colectiva (“orgullo”, “confianza”, “propósito”, “compañerismo”) y en una demostración estadística que refuerza la idea de objetividad y transparencia.

Las cifras no solo funcionan como evidencia empírica, sino también como dispositivo de legitimación simbólica, donde los altos porcentajes de satisfacción y ausencia de discriminación configuran una imagen de empresa ideal como referentes culturales del “buen lugar para trabajar”. Esta combinación de lenguaje profesional y comunitario, refuerza una narrativa de armonía y bienestar organizacional.

En definitiva, el informe promueve la adhesión a un ideal de empresa, con una comunicación visual y verbal que no solo informa sobre resultados, sino que construye un metarrelato sobre el bienestar y la pertenencia, donde la diversidad y la inclusión se integran como dimensiones del éxito empresarial.

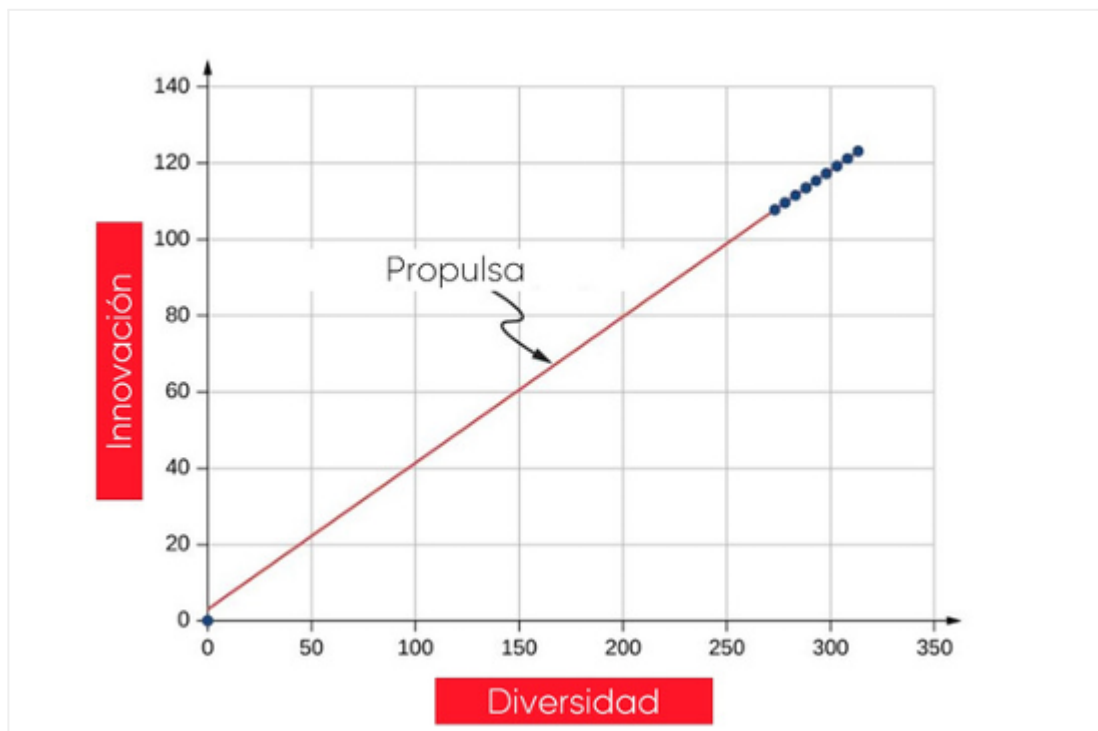
Se puede confirmar esta estrategia en el contexto del contenido web y su perfil de LinkedIn, con un discurso predominantemente aspiracional y comercial, con un objetivo de venta claro de sus servicios de certificación y consultoría.

En apoyo y como complemento de esta legitimidad simbólica, GPTW realiza varias publicaciones promocionando valores como la confianza, el liderazgo y el bienestar laboral. Los distintos artículos sustentan el conocimiento sobre cultura organizacional que desarrolla la empresa.

La publicación de D&I en organizaciones de GPTW (*The Great Book. Diversidad e Inclusión en las organizaciones*) cumple este propósito, afirmando que trabajar en diversidad equidad e inclusión mejora la cultura organizacional en términos de orgullo, retención e innovación (Figura 9).

Figura 9

La innovación es directamente proporcional a la diversidad



Nota: Fuente *The Great Book. Diversidad e Inclusión en las organizaciones* página 2

Los contenidos del documento estructuran un mensaje con afirmaciones, cifras, beneficios y sugerencias prácticas, con link a otros artículos de interés para profundizar la información, que busca conferir rigor y objetividad a la gestión de D&I:

1. Datos en los Mejores Lugares para Trabajar en Uruguay,
2. 3 estrategias de diversidad e inclusión que crean un cambio significativo,
3. Preparar a los jóvenes de hoy para el liderazgo del mañana,

4. 4 formas de apoyar a los colaboradores LGBTQIA+ en su lugar de trabajo,
5. Los equipos diversos e inclusivos son los motores de la innovación,
6. La importancia de fomentar la seguridad psicológica en el lugar de trabajo,

En esta pieza de comunicación destaca el uso de imágenes en las que figuran personas de distinta etnia, origen y capacidades físicas (Figura 10), así como el uso de los colores de la bandera de la diversidad que se encuentra en 5 del total de 9 imágenes utilizadas en el documento.

Figura 10

Imagen de grupo de trabajo diverso



Nota: Fuente *The Great Book. Diversidad e Inclusión en las organizaciones*, p.7

Incluso se utilizaron los colores en su logotipo (Figura 11), con imágenes que también parecen ser genéricas, aunque podrían ser representativas en alguna medida, no hay una relación concreta con el contexto uruguayo.

Figura 11

Composición de imágenes y colores de la diversidad



Nota: Fuente *The Great Book. Diversidad e Inclusión en las organizaciones*, p. 2

En suma, el documento presenta la gestión de la diversidad y la inclusión como una estrategia empresarial rentable y humana a la vez. Se posiciona desde la legitimidad internacional, “la investigación de Great Place To Work® muestra que las empresas que invierten en sus empleados son recompensadas con una mayor productividad, rendimiento y ganancias” (GPTW, 2023, p. 3), a la vez que se afirma que “un compromiso con la diversidad y la inclusión también significa una cultura empresarial que se preocupa por su gente” (ibid).

Al finalizar la publicación el discurso retoma su dimensión comercial mediante la incorporación de un código QR de contacto y los íconos de redes sociales corporativas, invitando a la acción directa y a la interacción con la marca (figura 12). En la esquina superior izquierda se destaca el logo patentado de la certificación GPTW, que opera como sello de legitimidad y reconocimiento global, reforzando el carácter de autoridad institucional del documento y cerrando el mensaje con una estrategia de posicionamiento de marca que combina comunicación de valor con promoción corporativa.

Figura 12

Destaca la certificación



Nota: Fuente *The Great Book. Diversidad e Inclusión en las organizaciones*, p. 9

5.1.3 MSN

El dossier de la consultora MSN ofrece un enfoque aplicado y situado en Uruguay, con propuestas de diagnóstico, formación y protocolos para implementar la D&I en la práctica organizacional.

A diferencia de los otros contenidos analizados que se dividen por secciones, este documento de 27 páginas va guiando al lector casi como si estuviera en una conversación.

Se caracteriza por un lenguaje propositivo y movilizador, donde los títulos, varios escritos en mayúscula, actúan como enunciados performativos que interpelan directamente al lector (tabla 5). El discurso se vuelve pedagógico y transformador con el uso de pronombres en primera persona y los títulos afirmativos, posiciona a la organización como un actor que acompaña, guía y co-crea procesos de diversidad e inclusión desde la práctica cotidiana.

Tabla 5

Encabezados de página del Dossier de propuestas MSN

Portada: Propuestas 2025	12. NUESTRAS METODOLOGÍAS / PROPUESTAS DE FORMACIÓN
1. ¿QUÉ HACEMOS?	13. Buscando la igualdad y la diversidad en tu sector empresarial
2. MI PROPÓSITO	14. METODOLOGÍA CAFÉ DEL MUNDO

3. ¿CÓMO LO HACEMOS?	15. MASCULINIDADES: la otra mitad de la solución
4. ¿QUÉ OFRECEMOS?	16. ABORDAMOS LA VIOLENCIA BASADA EN GÉNERO
5. EL EQUIPO	17. COMUNICACIÓN PARA LA TRANSFORMACIÓN Y LA IGUALDAD
6. PRODUCIMOS CONOCIMIENTO	18. GESTIÓN HUMANA PARA LA INCLUSIÓN
Diapositiva sin encabezado: “Con la compra de tus servicios estás apoyando a emprendimientos y proyectos de mujeres afro, trans y con discapacidad.” (MSN, 2025, p. 10)	19. GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD E INCLUSIÓN DE LA POBLACIÓN AFRO Y/O TRANS EN LAS EMPRESAS
7. QUEREMOS CONOCER	20. Liderando para la igualdad
8. Medí la Diversidad, Equidad e Inclusión en tu organización	21. OTROS TEMAS para co-crear junto a ustedes
9. Plan de acción en género y diversidad	Información de contacto y redes sociales
10. Diseña tu año junto a MSN.	Contraportada: "No estoy aceptando las cosas que no puedo cambiar, estoy cambiando las cosas que no puedo aceptar". Angela Davis (MSN, 2025, p. 27)
11. MENTORÍAS PARA LA INCLUSIÓN	

La presentación del equipo sigue este principio de la epistemología feminista de expresar la propia identidad que se pone en juego en la práctica, así se definen como “un equipo diverso, con personas de diferente origen étnico, orientación sexual, profesiones, nos preocupan las desigualdades que existen hoy en el mercado laboral y queremos construir oportunidades y puentes para la transformación junto a ustedes” (MSN, 2025, p. 6).

Se identifica un corte inicial del dossier con la diapositiva *QUEREMOS CONOCER*, donde hay un botón de “contacto” linkeado a una página de agenda para hacer una videollamada de consulta gratuita, demostrando disposición a conectar y al alcance de todas las personas.

La propuesta demuestra una aproximación más personalizada hacia la empresa, comenzando por la oferta de “diagnósticos organizacionales con perspectiva de género y diversidad humana, encuesta sobre necesidades de cuidado del personal y acciones de corresponsabilidad, y cuestionario de clima organizacional con perspectiva de género” (MSN, 2025, p.10).

También proponen planes de acción de diversidad y género que involucran la formación y acciones para la transformación así como la “cocreación de políticas de diversidad, equidad e inclusión [y] protocolos ante situaciones de acoso, discriminación, ASL y otras formas de violencias basadas en género” (MSN, 2025, p.11).

Es decir comprenden la necesidad de abordar la cultura de la organización de forma integral y sistemática. Hablar de co-creación afirma la necesidad de involucramiento de la organización, no se trata de una venta de soluciones ni de recetas mágicas.

También se refieren a mentorías para la inclusión y plantean las preguntas “¿Tenés ganas de transformar y promover un cambio cultural en tu organización?, ¿Querés contar con herramientas orientadas a fomentar espacios de trabajo diversos e inclusivos?”. Esto supone una aproximación más focalizada en entender cada organización y sus necesidades.

Cabe destacar el uso de la expresión *lentes violetas*, que es la primera referencia directa a la teoría feminista que se encuentra entre los documentos analizados. La visión de los *lentes violetas* remite a la perspectiva de género, que permite observar las desigualdades y reconocer estereotipos no solo en relación al género, sino a la edad, la sexualidad, la discapacidad, la raza, la identidad, entre otros.

Por último, cierran con una frase de la filósofa y política estadounidense Angela Davis, activista feminista reconocida.

La consultora MSN hace un uso de imágenes en blanco y negro o con filtros de los colores de la marca. Presentan imágenes en el espacio de trabajo, manos que se entrelazan o se juntan en el centro como signo de unión. También destaca una imagen en particular (Figura 13), de la silueta de una mujer con una remera de la cultura popular que tiene escrito en inglés y con letras mayúsculas: “NO HOMOPHOBIA, NO VIOLENCE, NO RACISM, NO SEXISM, YES KINDNESS, YES PEACE, YES EQUALITY, YES LOVE”. Esta imagen no se relaciona con el contexto laboral, sino más bien con la lucha social de los distintos colectivos. Es una afirmación política, una expresión de deseo de transformación, porque las discriminaciones suceden también más allá del espacio laboral.

Figura 13

Diapositiva de la propuesta 2025 de MSN

EMPEZÁ POR LO BÁSICO...

Buscando la igualdad y la diversidad en tu sector empresarial.

Promovemos una sensibilización interactiva sobre igualdad de género y diversidad en tu sector de actividad

Te contamos un montón de buenas prácticas para la transformación de tu organización.

15. [@msn.consultorias](https://www.instagram.com/msn.consultorias)

NO HOMOPHOBIA
NO VIOLENCE
NO RACISM
NO SEXISM
YES KINDNESS
YES PEACE
YES LOVE

Nota: Fuente *Dossier de propuestas 2025*, p. 15

De igual forma el video NeceSer (figura 13) tiene rasgos cercanos y reflexivos en un formato de diálogo e intercambio desde la propia experiencia, las voces no se presentan como expertas distantes, sino desde la reflexión colectiva acerca de sus prácticas laborales y vínculos profesionales sobre “cómo vivimos y que necesitamos algunas personas en el lugar de trabajo, para que estos entornos puedan ser más diversos más justos, más inclusivos” (MSN, 2023, 4:30).

Figura 13

Entrevista a Paulina Segovia Candia en el ciclo de charlas NeceSer



Nota: Captura de pantalla del video en LinkedIn

5.1.4 Pacto Global Red Uruguay

El brochure de Pacto Global Red Uruguay cuenta con 32 diapositivas y la distribución de contenido, excluyendo las diapositivas divisorias con título de sección, es la siguiente:

- Portada
- Diapositiva con fotografía y cita del Secretario de la ONU, Kofi Annan
- Índice
- Qué es Pacto Global
- Por qué sumarse
- Qué ofrecemos
- Plataforma Academy
- Aceleradores
- Grupos de Aprendizaje entre Pares
- Comunidad Spark
- Forward Faster
- Comunicación de Progreso
- Eventos
- Alianzas
- Integridad empresarial
- Publicaciones
- Cómo unirse
- Proceso de adhesión
- Contribución
- Diapositiva con fotografía y cita de la Vicesecretaria General de las Naciones Unidas Amina J. Mohammed
- Contraportada

Comenzando por la portada, la elección de la imagen de la sede de la ONU en Nueva York, opera como símbolo de autoridad global y refuerza visualmente la idea de pertenencia a una red mundial de legitimidad internacional.

De hecho, no hay imágenes explícitamente identificables de Uruguay (ni paisajes urbanos, ni símbolos locales). El diseño prioriza una estética globalizada y corporativa, coherente con

una estrategia de comunicación transnacional del Pacto Global, donde la marca ONU y los ODS operan como referentes visuales principales.

El lenguaje utilizado en todo su brochure es propositivo con el fin de invitar a la iniciativa y estrategia global que vincula la competitividad empresarial con una economía más inclusiva y sostenible. También se destaca la transparencia, al informar cual es el monto de contribución que estaría sujeta cada empresa en base a su facturación anual.

Se destacan las dos diapositivas con citas de autoridades de la ONU que recalcan el contexto institucional internacional. Al inicio la frase es de Kofi Annan Secretario General de las Naciones Unidas “les propongo que ustedes los líderes de negocios (...) y nosotros las Naciones Unidas, iniciemos un Pacto de valores y principios compartidos”(2025, p.2); y al cierre, la Vicesecretaria General de las Naciones Unidas Amina J. Mohammed complementa que “para hacerlo, necesitamos hacerlo juntos. Fortalecer la diversidad de la familia humana es lo que necesitamos ahora. Puede sonar imposible, pero eso es por lo que estamos trabajando. Haciendo lo imposible, posible”(2025, p. 31) .

En el plano visual del metalenguaje, los íconos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible del Pacto Global que se observan en la figura 14 adquieren un papel central como recurso simbólico de legitimación. Su inclusión en los materiales corporativos no solo comunica adhesión a la agenda internacional de sostenibilidad, sino que construye una identidad organizacional moralmente responsable y alineada con los valores globales. Los íconos coloridos de los ODS condensan un metalenguaje de la sostenibilidad que traduce principios éticos, como la igualdad, la equidad y la justicia social, en símbolos de gestión y progreso.

Figura 14

Objetivos de Desarrollo Sostenible ONU



Nota: Diapositiva del brochure Pacto Global Red Uruguay

El brochure tiene una disposición y diseño muy bien planificado, con un buen equilibrio entre imágenes y texto. A su vez, utiliza cuatro símbolos; conectar, aprender, liderar y comunicar para calificar cada una de sus propuestas (figura 15).

Figura 15

Calificación de la oferta de Pacto Global Red Uruguay



Nota: Diapositiva del brochure Pacto Global Red Uruguay

La oferta de Pacto Global Red Uruguay tiene una fuerte impronta educativa virtual que se complementa con eventos y encuentros presenciales como se puede observar en la tabla 6.

Tabla 6

Oferta a los participantes del Pacto Global

Programa	Calificación
Academy: Plataforma educativa con cursos, certificaciones digitales y contenidos sobre sostenibilidad, liderazgo y ODS	Aprender / Liderar
Aceleradores: Programas de formación y acción en temas prioritarios (género, DDHH, clima, salario digno).	Aprender / Liderar / Conectar
Grupos de Aprendizaje entre Pares: Comunidades colaborativas para compartir buenas prácticas y aprendizajes.	Aprender / Conectar
Comunidad Spark: Red global para PYMES.	Aprender / Conectar / Liderar
Forward Faster: Iniciativa que impulsa compromisos medibles en cinco áreas de acción (género, clima, salario digno, agua y finanzas sostenibles).	Liderar
Comunicación de Progreso (CoP): Informe anual obligatorio de rendición de cuentas para las empresas adheridas.	Comunicar / Liderar
Eventos: Encuentros locales e internacionales sobre sostenibilidad y liderazgo.	Conectar / Comunicar / Liderar
Alianzas: Colaboraciones con organismos públicos, sociedad civil, academia y sistema ONU.	Conectar
Integridad Empresarial: Iniciativas colectivas contra la corrupción y promoción de la ética.	Aprender / Conectar / Liderar
Publicaciones: Guías, informes y recursos técnicos sobre sostenibilidad y buenas prácticas.	Aprender / Liderar

Nota: Elaboración propia. Fuente *Brochure Pacto Global Red Uruguay*

El documento principal de la muestra tiene vinculados mediante un link, otros brochures, catálogos y páginas con más información. En cada una de las propuestas de su oferta se permite un acceso y navegación fácil para conocer más de cada una.

Así se accede, por ejemplo, a la oferta de cursos de la plataforma Academy que se ve en la figura 16. Correspondiendo con ODS 5 se observan los cursos *Igualdad de género: como pueden las empresas acelerar el ritmo del cambio*, *Los hombres como aliados en la igualdad de género*, entre otros, y en los cursos de derechos humanos bajo el subtítulo Diversidad e inclusión se muestra el curso *Crear un entorno integrador para los trabajadores LGBTI*.

Figura 16

Oferta de cursos de la plataforma Academy

Igualdad de género	Liderazgo en Igualdad de Género	Acciones para la Igualdad de Género
	■ Igualdad de Género: Cómo Pueden las Empresas Acelerar el Ritmo del Cambio 30 mins Fundacional ■ Los Hombres Como Aliados en la Igualdad de Género 45 mins Fundacional ■ Medir la Igualdad de Género en las Empresas 1 hr 30 mins Fundacional ■ Igualdad de Género en las Cadenas de Suministro 1 hr 30 mins Fundacional ■ Estrategias Empresariales para Impulsar las Alianzas 1 hr 30 mins Fundacional ■ Levantarse y Alzar la Voz: Defender la Igualdad de Género en el Lugar de Trabajo muy pronto ■ Aliado Masculino ¡NUEVO! 3 hr 30 mins Fundacional	■ Abordar la Brecha Salarial de Género* 1 hr Fundacional ■ Establecimiento de Objetivos para la Igualdad de Género 50 mins Avanzado
Derechos Humanos	Negocios y Derechos Humanos ■ Empresas y Derechos Humanos: Cómo las Empresas Pueden Poner en Práctica los Principios Rectores de las Naciones Unidas 2 hrs Fundacional ■ Profundización de la Diligencia Debida en Materia de Derechos Humanos 2 hrs Avanzado ■ Derechos Humanos e Inteligencia Artificial (IA) ¡NUEVO! 3 hrs 30 mins Fundacional	Diversidad e Inclusión ■ Crear un Entorno Integrador para los Trabajadores LGBTI* 50 mins Fundacional

Nota: Fuente [Catalogo Plataforma academy](#) (2025, p. 3)

Finalmente el documento cierra con una diapositiva con la información de contacto y las redes sociales, donde aparecen los logos institucionales y la invitación a unirse a la iniciativa con la frase “UNITE A PACTO pactoglobal.uy” (Pacto Global Red Uruguay, 2025, p. 32).

5.1.5 UNIT

La norma UNIT-ISO 30415:2021 demuestra la rigurosidad propia de un instituto de gestión de calidad, con un marco referencial institucional definido, Aclaran las referencias a la norma original, introducen claramente el cometido y proceso de adaptación en un informe, definen los términos utilizados y listan la bibliografía.

Aporta un marco estandarizado y estratégico para la integración de D&I en todas las áreas organizacionales, en relación con la visión, misión, valores y estrategia organizacional. Propone que la gobernanza y la dirección ejecutiva definan objetivos claros de D&I, integrados en políticas, procesos y prácticas de gestión de personas, productos y servicios, y cadena de suministro.

La lista de contenidos completa con una breve descripción de cada uno se puede observar en la tabla 7.

Tabla 7

Disposición del contenido de la Norma UNIT-ISO 30415:2021

Capítulo	Contenido principal
Prólogo	Presenta la ISO y los procedimientos de elaboración y mantenimiento de la norma.
Introducción	Presenta los fundamentos del enfoque de diversidad e inclusión (D&I) y su relevancia para la gestión organizacional.
1. Objeto	Define el propósito de la norma y las organizaciones a las que aplica.
2. Referencias normativas	Lista de normas ISO y UNIT relacionadas.
3. Términos y definiciones	Define conceptos clave: diversidad, inclusión, equidad, sesgo, accesibilidad, interseccionalidad, entre otros.
4. Prerrequisitos fundamentales de diversidad e inclusión	Principios que orientan la implementación de la norma: reconocer la diversidad, gobernanza inclusiva, responsabilidad ética y social, trabajo inclusivo, comunicación inclusiva, abogar y liderar por la D&I
5. Responsabilidad y rendición de cuentas	Detalla el rol del liderazgo, la rendición de cuentas y la gobernanza inclusiva.
6. Marco de referencia D&I	Explica cómo incorporar los principios de D&I en la visión, misión, valores y objetivos estratégicos.
7. Cultura inclusiva	Refiere a la composición de la cultura organizacional en términos de acceso justo y equitativo basado en el respeto.
8. Ciclo de vida de las personas	Aborda las prácticas inclusivas en cada etapa: planificación, reclutamiento, inducción, remuneración, desarrollo, desempeño, sucesión, relocalización y cese.

9. Productos y servicios	Amplía el enfoque de D&I mediante la adaptación de productos y servicios para mejorar el alcance a la comunidad y generar nuevos mercados
10. Compra y relaciones con la cadena de suministros	Explica cómo integrar el enfoque de D&I en todas las etapas de la relación con proveedores
11. Relaciones con partes interesadas externas	Refiere a cómo contemplar las necesidades y expectativas de D&I de las personas y otras organizaciones con las que se vinculan.
Anexo A. Lista de verificación para la autoevaluación	Ofrece una lista de buenas prácticas y criterios observables (del capítulo 5 al 11) para medir el avance en D&I.
Bibliografía	Incluye referencias normativas, técnicas y teóricas.
Informe correspondiente a la norma UNIT-ISO 30415:2021	Explica las consideraciones hechas en el análisis y adaptación de la norma por el comité especializado

Nota: Elaborada a partir de la norma UNIT-ISO 30415:2021

En cada apartado se escriben en pie de página notas explicativas realizadas “para dar contexto a algunos términos y recomendaciones, según las costumbres y marco normativo nacional en la adaptación cultural y nacional” (UNIT-ISO, 2021, p.52). En la tabla 8 se listan las notas y el capítulo en el que aparecen.

Tabla 8

Consideraciones de adaptación de la norma al contexto uruguayo realizadas por el comité especializado

Nº	Nota Explicativa	Capítulo
1	Son también de aplicación los términos “Gestión del Capital Humano” y “Gestión de las Personas”.	3 Términos y Definiciones
2	En esta norma nacional, cuando se refiere a contexto socioeconómico, se refiere a contexto socioeconómico y cultural.	
3	En esta norma nacional se incorpora el término “ascendencia étnico-racial” en lugar de los términos “origen étnico o nacional”, “color” y/o “raza”.	
4	Se agrega en esta norma nacional los siguientes aspectos relacionados con conflictos en el lugar de trabajo: acoso (laboral y sexual), cualquier forma de discriminación, violencia y violencia étnico-racial, y toda otra forma de agresión y violencia en el trabajo.	7 Cultura inclusiva
5	Para esta norma nacional, se considera parte de la remuneración a toda forma de retribución monetaria y no monetaria o beneficio, y que esté de acuerdo a lo establecido en el marco jurídico nacional.	8 Ciclo de vida de las personas. 8.3 Remuneración
6	Para esta norma nacional, se consideran los vales de cuidados de niños y personas en situación de dependencia.	
7	El trabajo de igual valor debería basarse en objetivos claros, definidos y comparables, y estar en un todo de acuerdo con el marco jurídico aplicable.	8 Ciclo de vida de las personas. 8.4 Reclutamiento y selección

8	Se incluyen las tecnologías de la información y la comunicación (TICs), así como el uso de tecnología accesible.	8 Ciclo de vida de las personas. 8.9 Relocalización de la fuerza laboral
9	A nivel nacional se pueden dar los casos de despido común, despido especial y reconversión laboral, como situaciones de cese del empleo.	8 Ciclo de vida de las personas. 8.10 Cese del empleo
10	Respecto a las causas que pueden originar el cese del empleo, además de las citadas (desempeño, conducta, enfermedad), puede darse cualquier otra razón que origine el cese del empleo (por ejemplo, el fin de actividades de la organización).	
11	La organización debería asegurar que la comunicación con la persona involucrada se realice de forma adecuada, accesible e inclusiva.	
12	Tanto proveedores como socios de la cadena de suministro pueden ser desde personas individuales hasta grandes organizaciones.	10 Compras y relaciones con la cadena de suministros
13	El marco jurídico nacional incluye normas sobre la promoción del trabajo para personas en situación de discapacidad.	Lista de verificación para auto-evaluación
14	Para el proceso de comunicación, tomar en cuenta criterios de accesibilidad.	
15	Considerar el uso de tecnologías con las adaptaciones necesarias.	

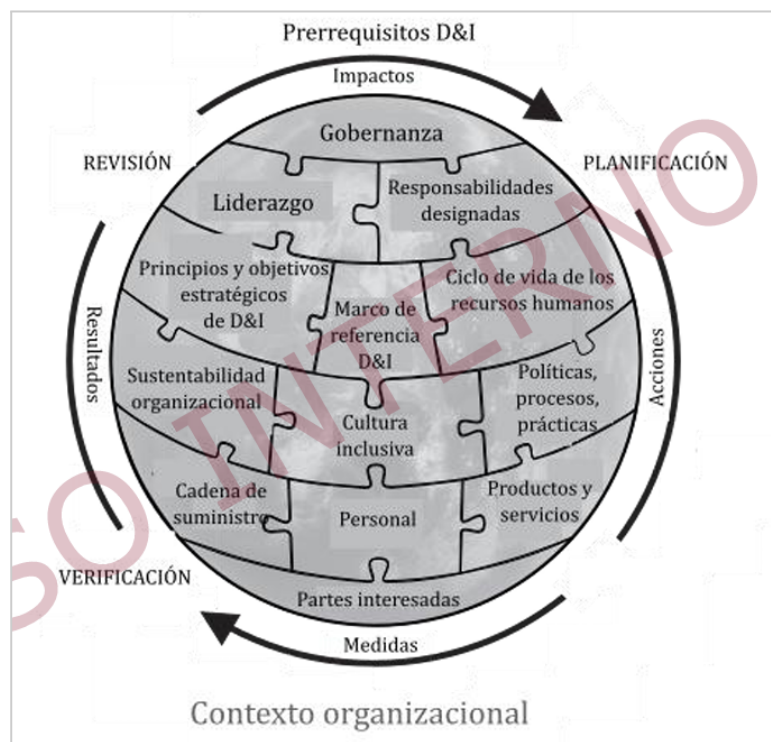
Nota: Fuente Norma UNIT-ISO 30425:2021

Estas notas muestran un enfoque situado en el país, donde se observa la referencia a poblaciones específicas en situación de desigualdad (por discapacidad y ascendencia étnico-racial), así como los conflictos que asumen relevante agregar que es el acoso (laboral y sexual) y cualquier forma de discriminación y toda otra forma de agresión y violencia en el trabajo.

En cuanto a elementos visuales, se destaca el uso de una única figura en la introducción (figura 17), que expresa de forma clara y concisa todo lo que se trabaja en la norma y cómo debe estar integrado, conectado, unido, así como las piezas de un puzzle. Se puede observar que la cultura inclusiva, definida en la norma como “valores, creencias y prácticas que influyen en la conducta y el comportamiento de personas y organizaciones mediante la inclusión y valoración de las perspectivas y contribuciones de la más amplia gama de partes interesadas” (UNIT-ISO, 2021, p.4), está en el centro siendo una cuestión esencial que se traduce en todas las interacciones y formas de hacer de las personas de la organización.

Figura 17

Diversidad e inclusión organizacional



Nota: Recorte tomado de la página vii de la norma UNIT-ISO 3041

A partir del capítulo 5, todos tiene un apartado de generalidades, acciones, mediciones y resultados que sirven como guías para la aplicación estratégica de la norma considerando que el contexto tiene una relevancia fundamental ya que “cada organización es diferente y quiénes son tomadores de decisiones deben determinar el enfoque más apropiado para integrar D&I en su estrategia y procesos de negocio” (UNIT-ISO, 2021, p.6).

Por otro lado, el conversatorio de la Asociación de Licenciados en Relaciones Laborales del Uruguay (ARLU) sobre la aplicación de la norma UNIT-ISO 30415:2021 se caracteriza por un lenguaje institucional, inclusivo y reflexivo. La razón del conversatorio es pedagógica e informativa, buscando explicar y contextualizar la norma, pero también incorporando la terminología técnica e internacional que se implementa (comité, gobernanza, stakeholders, ciclo de vida laboral).

Desde el inicio, el tono es cordial y horizontal, con saludos que visibilizan la intención de inclusión lingüística (“bienvenidas y bienvenidos”, “bienvenides”), lo cual marca un posicionamiento discursivo consciente del género y de la representación. En general se observa el uso de fórmulas neutras y respetuosas.

A nivel temático, el conversatorio aborda la aplicación contextualizada de la norma ISO 30415 en Uruguay, presentando cada capítulo y relacionándolo con las normas locales y experiencias.

El Ingeniero Daniel García es quien encabezó el comité y conduce el conversatorio, con un discurso técnico y estructurado que se ciñe a la disposición de la norma. Muestra certeza institucional, enfatizando en la validez práctica de la norma que “manejando de una manera sistemática la diversidad y la inclusión utilizando buenas prácticas en estos puntos, que son en definitiva los puntos, los checkpoints que atraviesa cualquier persona en cualquier organización” (2022, 49:14).

Daniel afirma al inicio que en la UNIT “estábamos acostumbrados a trabajar normas de, el área de calidad, continuidad de negocio y gestión de riesgos” (ARLU, 2022, 9:13) y reconoce la importancia de la transversalidad para adaptar esta norma que trata aspectos tan relevantes en las organizaciones.

entendimos el año pasado que era más adecuado para tratar estos temas, era ese comité de gestión integral que funciona desde el año 2019. Y ahí hicimos un trabajo de ampliar los stakeholders, si ahí por ejemplo, a la ARLU, a la UAFRO, a Inmujeres, bueno ya formaba parte el MIDES pero convocar a Inmujeres. El programa AGORA Uruguay. También conocimos a los directores de la Red de Empresas Inclusivas, la Sociedad Uruguaya de Gestión de personas, la verdad una experiencia muy interesante, en lo personal. (ARLU, 2022, 10:07)

Se destacan momentos en los que los participantes expresan incertidumbre o autocrítica, especialmente cuando Edh Rodríguez reflexiona: “cuando me invitaron al conversatorio, yo primero pensé por qué me invitan” (ARLU, 2022, 23:49), o cuando afirma que “muchos venimos de una cultura privilegiada, asumiendo como derechos lo que son privilegios” (ARLU, 2022, 27:35). Estas expresiones revelan conciencia de los propios límites y sesgos dentro del proceso de construcción de conocimiento e introducen una tensión entre lo político y emocional.

Por otro lado, las intervenciones de los asistentes invitados, Rita, Pablo, Eugenia, María y Noelia, marcan una conversación horizontal y polifónica, donde se valoran las voces múltiples. Los participantes reconocen las dificultades de aplicación reflejan una tensión entre la aspiración ética y la práctica institucional. Refleja un interés real en las otras personas, sus necesidades y sus derechos. Respecto a las personas de más de 45 años Eugenia dice:

es algo que siempre me preocupa y lo veo. Trabajo en áreas de recursos humanos hace muchos años. Y ves que la gente se toma hasta cierta edad, después de cierta edad ya no se califica para el puesto. Y es algo que realmente a mí me preocupa (ARLU, 2022, 55:27).

Rita habla bastante efusivamente sobre la existencia de leyes, para la violencia doméstica, discriminación racial y discapacidad, que se cumplen pocas veces y agrega “veo que la norma está bárbara, porque estoy entendiendo ahora. Pero tiene que haber algo que impulse más y que tengamos un peso fuerte nosotros para obligar que se cumpla. En todos los aspectos” (ARLU, 2022, 1:14:05).

Noelia dialoga con esta preocupación y se pregunta “qué organismo podría tener, como ese liderazgo con recursos, para apoyar esta transformación cultural. Porque si no hay un liderazgo político y recursos específicos para producir este cambio, los cambios en definitiva no se dan.” (ARLU, 2022, 1:23:47). Daniela interviene en este hilo de discusión y también se registra su emocionalidad en el tono de voz un poco más alto y la repetición de las afirmaciones:

Como bien se decía, el tema es que tiene que haber un gran cambio cultural organizacional. Digo que no es sólo poner la foto de que adoptamos la norma o de que fuimos parte de la norma sino que tenemos que ser carne con la norma y con las normas. Porque yo vuelvo a insistir en que Uruguay tiene mucha, mucha, mucha normativa que es inclusiva que es que

trabaja en pro de la diversidad pero hay que cumplirla. Y tenemos un gran deber en ese cumplimiento y las organizaciones sociales, y en particular en el mundo del trabajo en las sindicales, también tienen un deber en eso. (ARLU, 2022, 1:24:39)

El tono general es colaborativo y deliberativo, propio de un espacio de aprendizaje colectivo más que de exposición jerárquica. Frases como “*me quedo pensando*”, “*no quiero dejar de decir*”, o “*si me permitís agregar*” expresan una reflexión activa durante el encuentro.

A nivel discursivo, conceptos como *viaje* y *mejora continua*. operan como metáforas del cambio organizacional y expresan la idea de que la diversidad y la inclusión son procesos en construcción más que estados alcanzados. La norma es reiteradamente mencionada como una *herramienta* o *instrumento*, lo que refleja una visión pragmática e incrementalista del cambio “es un viaje muy singular que cada organización lo desarrolla con la velocidad que quiera” (ARLU, 2022, 1:10:34).

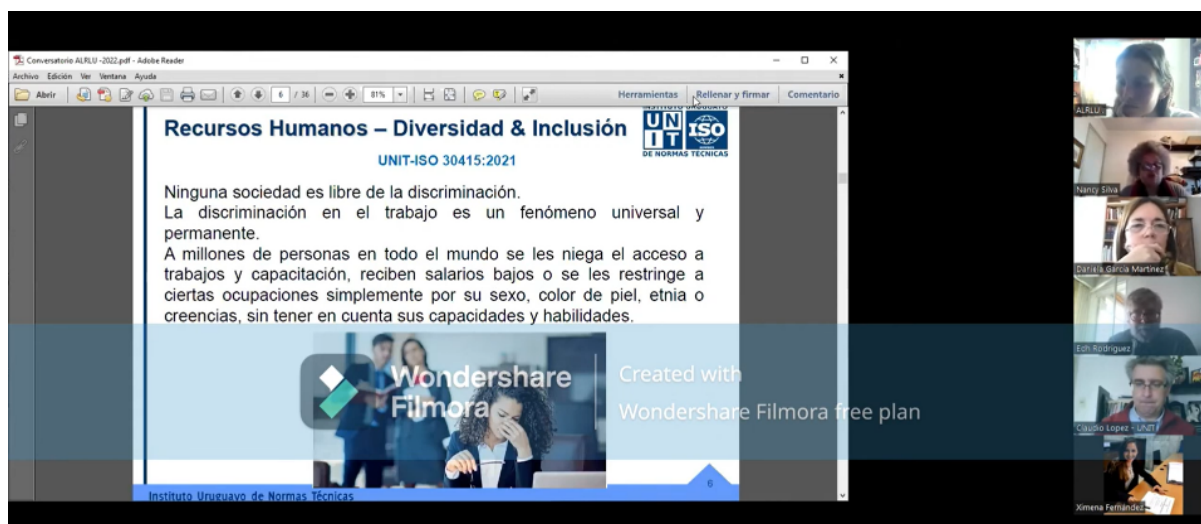
La mezcla de tecnicismo, reflexión y emocionalidad posiciona el encuentro como un ejercicio de traducción entre la norma y la experiencia social, en el que la diversidad es comprendida tanto como un requisito organizacional y como una condición humana compartida.

En términos comunicacionales, el tono global combina cercanía profesional, didactismo y sensibilidad social. El resultado es una narrativa inclusiva y performativa, donde la diversidad no solo se discute, sino que se practica a través de la escucha activa, la validación del otro y el reconocimiento de las desigualdades persistentes.

Si bien la charla es organizada por ARLU, en la figura 18 se puede observar la presencia de los logos de UNIT e ISO en la esquina derecha de la presentación que indican la autoría institucional.

Figura 18

Presentación de UNIT sobre la adaptación de la norma 30415:2021 en conversatorio de ARLU



Nota: Captura de pantalla del video en Youtube

5.2 Conceptos e ideas clave de la diversidad e inclusión en organizaciones

La segunda categoría de análisis aborda los ideales, valores y principios que sustentan una cultura organizacional diversa e inclusiva. La gestión de D&I se concibe como un proceso cultural y estratégico, sostenido en una serie de valores que orientan las prácticas y el sentido de pertenencia dentro de las organizaciones.

En este marco, el análisis de los aspectos simbólicos permite identificar cuatro ejes centrales de significado: la diversidad como valor humano y social, la D&I como fuente de ventaja competitiva, la promoción de la colaboración, la creatividad y la innovación, y la sensibilización como actitud ética y transformadora. Comprender estos ejes posibilita analizar en profundidad la transformación cultural que implica la incorporación de la perspectiva de D&I, así como los desafíos que este proceso supone tanto para las organizaciones como para las personas que las integran.

5.2.1 Diversidad como valor humano y social

Las Naciones Unidas afirman en la Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural que “en nuestras sociedades cada vez más diversificadas, resulta indispensable garantizar una interacción armoniosa y una voluntad de convivir de personas y grupos con identidades culturales a un tiempo plurales, variadas y dinámicas” (2001).

En el contexto de globalización, la presencia de diversidad en las organizaciones se hace más notoria y también la importancia de cuidarla. Los discursos que promueven la gestión de la D&I tienen un papel importante en posicionar la diversidad como valor organizacional, hay un trabajo de justificación constante que busca institucionalizar la justicia y equidad en las organizaciones.

Así se demuestra en la creciente preocupación por gestionar la D&I, mediante la creación de la norma internacional ISO 30415, la presencia de empresas multinacionales vinculadas a la cultura organizacional, como GPTW, y con el compromiso empresarial y la rendición de cuentas de la iniciativa Pacto Global. Todo apunta a un reconocimiento de la diversidad como un fin en sí mismo.

La norma UNIT-ISO 30415:2021 considera que “construyendo con mayor justicia, las organizaciones más inclusivas y socialmente responsables pueden ayudar a las personas, independientemente de su identidad, origen o circunstancia, para acceder al trabajo y desarrollar conocimientos, habilidades y capacidades críticas para su desarrollo y bienestar.”

La Vicesecretaria General de las Naciones Unidas, Amina J. Mohammed afirma que “fortalecer la diversidad de la familia humana es lo que necesitamos ahora. Puede sonar imposible, pero eso es por lo que estamos trabajando. Haciendo lo imposible, posible” (Pacto Global Red Uruguay, 2025, p. 31). Se necesita la unión para escalar el impacto global, reconociendo una transformación habilitada por la colaboración entre todas las personas. Cuando se refiere a lo imposible se entiende que hay barreras, que tiene que haber un cambio de perspectiva para hacerlo posible. Amina hace énfasis en la diversidad como necesidad fundamental, al hablar de “familia humana” apela a la esencialidad del ser. Busca conectar con lo primero que somos, seres humanos, antes de constituirnos como seres culturales.

La empresa 4D lab en el documento de buenas prácticas de DERES se alinea con esta idea y afirman que “la diversidad es un elemento esencial de nuestra humanidad, y como parte de la naturaleza, es lo que nos enriquece” (DERES, 2025, p.12) y que las empresas que apuestan por la inclusión no solo son mejores para sus integrantes sino también para la sociedad. También María José Scaniello Negris afirma en primera persona “quiero una sociedad más justa para todas las personas” (MSN, 2025, p. 2) proponiendo sus servicios de consultoría para abordar la transformación cultural hacia la igualdad en los espacios de trabajo. Estas afirmaciones expresan el valor social de la diversidad.

Como se constata en los antecedentes y marco teórico, se entiende que es fundamental el compromiso y preocupación real de los líderes para la consecución de este valor. En el conversatorio, la licenciada en Relaciones Laborales Daniela García integrante del comité especializado plantea esta motivación y compromiso profundo y personal de la que depende el cambio cultural organizacional:

Digo que no es sólo poner la foto de que adoptamos la norma o de que fuimos parte de la norma sino que tenemos que ser carne con la norma y con las normas. Porque yo vuelvo a insistir en que Uruguay tiene mucha mucha, mucha normativa que es inclusiva que trabaja en pro de la diversidad pero hay que cumplirla. (ARLU, 2022, 1:24:57)

Del mismo modo, la adaptación de la norma fue llevada a cabo por un comité especializado que reunió integrantes de ARLU, UAFRO, Inmujeres y tuvo intercambios con el programa ÁGORA, los directores de la Red de Empresas Inclusivas y la Sociedad Uruguaya de Gestión de personas, todos actores relevantes en este contexto, que no solo reconocen la diversidad sino que también entienden las situaciones de desigualdad vividas.

El Licenciado en Educación Edh habla sobre la importancia de la lucha y esfuerzo de los colectivos, de mujeres, afro, de diversidad sexual y disidencias, que logran “poner sobre la mesa que la diversidad de lo humano no es sólo que tengamos todos rostros distintos, sino que tenemos, historias diferentes y aportes diferentes y una necesidad muy humana que es el reconocimiento de lo propio” (ARLU, 2022, 25:59).

Estos grupos denunciaron las desigualdades que sufrían por sus identidades distintas, Nancy, como integrante del comité de adaptación pero fundamentalmente desde su pertenencia a la comunidad afro y la organización UAFRO, se posiciona desde su propia subjetividad, y aporta contextualización de la lucha contra el racismo y la discriminación, afirmando la necesidad de reflexión social:

el resto de la sociedad o sea la población que no es afro también tiene un camino y un trabajo que realizar que es de introspección. Para ver desde donde estamos partiendo, porque a veces trabajamos mucho y esta norma tiene un gran espíritu de colaboración como para resolver o contribuir a la resolución de estos temas. Pero esto pasa también por lo personal, porque cada uno haga su trabajo. (ARLU, 2022, 22:16)

En este sentido, reconocer la diversidad es un ejercicio de reflexión social, que involucra tanto a las personas como a las instituciones. La legislación, las organizaciones privadas y

públicas, y el propio Estado son actores clave en la desinstitucionalización de las desigualdades, al impulsar políticas y prácticas que cuestionan estructuras históricamente excluyentes.

Edh Rodríguez reflexiona sobre esta responsabilidad al reconocer el carácter político de toda acción profesional: “político en el sentido de, cualquier decisión que yo tome, que afecte la vida de otras personas, es una decisión política” (ARLU, 2022, 26:18). Su planteo invita a revisar las propias posiciones de poder y privilegio, recordando que “los derechos si son de todos, hay que de alguna manera repartirlos nuevamente” (ARLU, 2022, 27:51), lo que supone repensar las relaciones y las formas de distribución simbólica dentro de las distintas organizaciones que son parte de la vida de una persona.

Como se estableció en los antecedentes, lograr la inclusión garantizando el cumplimiento de los derechos y la no discriminación requiere no solo de la existencia de leyes, sino de una gestión planificada en las organizaciones que las haga valer. Así la norma entiende y reconoce como prerrequisito que “la demografía y otras características personales pueden estar posiblemente protegidas por la ley y la reglamentación” (UNIT-ISO 30425:2021, p.5).

Esta complementariedad es clave para la transformación cultural, ya que desplaza las normas sociales institucionalizadas en las organizaciones con un sustento legal y además promueve un nuevo entendimiento y valoración de la diversidad, donde el respeto del bienestar de todas las personas logre el objetivo de una verdadera inclusión.

5.2.2 D&I como fuente de ventaja competitiva

Como se fundamentó anteriormente, este es un fenómeno socio-económico transversal y como tal no es dissociable un aspecto del otro. Detrás de este reconocimiento de la diversidad humana como valor, como ya se constató en los antecedentes, existe una mirada instrumental propia del campo empresarial que está siempre latente.

Partiendo de los conceptos de resiliencia y sostenibilidad, se posiciona la gestión de la D&I como atractiva para las organizaciones en tanto supone una ventaja competitiva en el contexto de globalización. La incorporación a la iniciativa de sostenibilidad fortalece la competitividad y la reputación y es planteada como una “decisión estratégica, ética y transformadora” (Pacto Global Red Uruguay, 2025, p. 8).

Las implicancias económicas de esta transformación se hacen más expresas en los discursos de la consultora GPTW. Esta destaca el beneficio económico explícitamente, afirmando la mayor satisfacción de los clientes y rentabilidad, “la investigación de Great Place To Work® muestra que las empresas que invierten en sus empleados son recompensadas con una mayor productividad, rendimiento y ganancias” (GPTW, 2023, p.3).

The great book. Diversidad e inclusión en las organizaciones de GPTW presenta una página con el título *Organizaciones inclusivas, experiencias positivas* donde destacan que “trabajar en Diversidad, Equidad e Inclusión Organizacional hace la diferencia” y menciona varios datos estadísticos destacadas en el centro de la página con letra roja y gran tamaño (Figura 19). de mejora sustancial respecto a organizaciones que no tienen una gestión o acciones específicas como aumento de innovación (+19%), satisfacción de los clientes (37%) y orgullo de pertenencia (+2,9 veces) además mencionan una mayor permanencia del talento en la organización. Además mencionan que las empresas que trabajan en equidad de género en el liderazgo tienen un 25% más de probabilidades de superar su rentabilidad.

Figura 19

Las empresas que gestionan la D&I son mejores según GPTW



Nota: Fuente *The great book. Diversidad e inclusión en las organizaciones*, p. 3

El foco discursivo está en la inversión del empleador, generar una cultura laboral de confianza para obtener lo mejor de sus empleados. GPTW afirma que hay “una evolución en la mentalidad laboral [que] refleja una mayor conciencia sobre el equilibrio entre vida laboral y personal” y plantea que las empresas ofrezcan beneficios a los empleados para lograr el sentimiento de bienestar y así comprometerse más con la organización.

La idea de compromiso y retención es por supuesto también un beneficio para el empleador “las personas que se sienten incluidas muestran niveles más altos de lealtad y entusiasmo por su trabajo” (DERES, 2025, p. 11). El compromiso con la organización se afianza con una cultura que es más inclusiva y respetuosa y por eso “muchas empresas están invirtiendo en

programas de bienestar y disfrutan de beneficios como una mejora en la retención y el reclutamiento.” (GPTW, 2023, p. 5)

La idea de doble beneficio está implícita en la norma, que afirma que lograr una cultura inclusiva, en donde los principios de D&I van en conjunto con los objetivos estratégicos en apoyo de la visión, misión y valores, impacta tanto interna como externamente.

Por un lado, se genera un espacio de trabajo de confianza, en donde se enfrentan los prejuicios y la discriminación con una correcta gestión de los conflictos o denuncias. Asimismo se fomenta la equidad de oportunidades para el desarrollo pleno de todas las personas.

Bajo este ideal de implementación de la norma, estos cambios no solo fortalecen la cohesión y el compromiso de los equipos internamente, sino que además aportan ventajas competitivas al favorecer una mayor innovación, mejorar la reputación corporativa y posicionar a las organizaciones como actores responsables en el marco global de sostenibilidad.

La consultora MSN, se posiciona más neutral respecto a los beneficios económicos directos de las empresas y demuestra estar más alineada con mejorar la calidad de vida laboral de las personas. Pero si afirma que se puede hacer un aprovechamiento del talento diverso, en la construcción de espacios más saludables e inclusivos mediante un cambio cultural sostenible en el tiempo (MSN, 2025).

Más allá de los aspectos de rentabilidad mencionados, subyace la idea de que se puede “apostar por una economía más inclusiva, resiliente y sostenible, y demostrar que las empresas uruguayas no solo están dispuestas a adaptarse, sino también a construir un mejor futuro para todas y todos.” (Pacto Global Red Uruguay, p. 18).

5.2.3 Colaboración, creatividad e innovación

La diversidad y la inclusión se caracterizan también por su capacidad para impulsar la colaboración, la creatividad y la innovación. La norma UNIT-ISO 30415 sostiene que una cultura inclusiva “mejora la resolución de problemas y la toma de decisiones, la creatividad y la innovación” (UNIT-ISO, 2021, p. 13). La seguridad de las personas repercute en la libre expresión, con mecanismos de comunicación que habilitan las distintas perspectivas y “las

personas se sienten acogidas, tienen sentido de pertenencia, contribuyen y participan” (UNIT, 2021, p.13).

En la misma línea, Great Place to Work (GPTW) enfatiza que “un lugar de trabajo diverso e inclusivo puede desatar una explosión de ideas” (GPTW, 2023, p. 6). Estas afirmaciones sitúan a la diversidad como un motor de transformación organizacional, en tanto promueve nuevas formas de mirar, pensar y hacer.

La innovación y la creatividad, en este sentido, surgen del principio de compartir, escuchar y respetar múltiples voces. Fomentar el trabajo colaborativo permite a las organizaciones superar estructuras rígidas y sesgos arraigados.

Como plantea Maffia (2020), la producción de saberes y por extensión, de prácticas institucionales, nunca es neutral sino que está atravesada por los valores e intereses de quienes históricamente han detentado el poder y la representación. En consecuencia, las iniciativas que promueven “conectar, aprender, liderar y comunicar” (Pacto Global Red Uruguay, 2025, p. 13) o “escuchar, aprender y actuar” (DERES, 2025) pueden leerse como intentos de cuestionar esa lógica autorreferencial, habilitando la participación de voces tradicionalmente invisibilizadas.

Del mismo modo, cuando MSN promueve una comunicación inclusiva y no sexista o GPTW destaca la importancia de la seguridad psicológica para ser “escuchados, comprendidos y acompañados” (GPTW, 2023, p. 7), se disputa el lenguaje universal y representación sesgada que, como advierte Maffia (2018), ha construido una otredad invisibilizada.

Así, garantizar canales de comunicación abiertos, empáticos y horizontales no solo busca mejorar el clima laboral, sino también transformar las relaciones de poder simbólicas que sostienen la exclusión.

La literatura coincide en reconocer el papel central de la comunicación para la creación del pluralismo y la confianza, condiciones necesarias para que las personas puedan mostrarse auténticas en el trabajo.

Incorporar las perspectivas de los empleados permite “replantearse la forma de llevar a cabo las actividades y redefinir tareas, procesos e incluso, productos, estrategias y objetivos

aprendiendo de las maneras plurales del equipo, de su percepción, interpretación y actuación respecto a las distintas realidades” (Ventosa García-Morato, 2012, p. 106).

A través de la interacción sostenida y el reconocimiento mutuo, se generan modelos mentales compartidos que posibilitan la negociación de diferencias centrándose en el principio de compartir y respetando las normas básicas de equidad (Rijamampianina & Carmichael, 2003).

Entonces, la gestión de D&I en organizaciones no solo se presenta como un conjunto de políticas o prácticas organizacionales, sino también como una forma particular de producir y comunicar, donde se privilegia el diálogo, la escucha y la experiencia.

El conocimiento que se construye desde esta colaboración adopta una postura cuidadosa y reflexiva que, pensada desde la epistemología feminista demuestra el cuestionamiento a la neutralidad del saber e incorpora la subjetividad, la experiencia y la emoción como fuentes legítimas de conocimiento (Rago, 2019). Esta búsqueda de conexión y aprendizaje colectivo no se produce de manera aislada sino en interacción constante con otras experiencias.

Del mismo modo, en *NeceSer: diálogos necesarios para pensar la diversidad e inclusión* de MSN, tanto la anfitriona como la invitada relatan sus propias trayectorias y experiencias. Hablan de la posibilidad de ser en espacios donde las mujeres no son reconocidas o son excluidas, reivindicando la experiencia vivida como punto de partida para la reflexión teórica y la acción transformadora.

Paulina Segovia afirma que las mujeres investigando en ciencias y en otros ámbitos académicos pueden aportar soluciones a otras poblaciones y contribuir a ampliar la mirada sobre la diversidad (Scaniello Negrís, 2023). Es en base a experimentar en primera persona determinadas desigualdades que las mujeres, en este caso, buscan incentivar el desarrollo de políticas públicas, generar conocimiento transformador y colaborar en el camino de otras personas.

5.2.4 Sensibilización como actitud ética y transformadora

La sensibilización frente a los sesgos constituye una dimensión clave en la consolidación de culturas organizacionales inclusivas. Comenzar primero por reconocer y después cuestionar por qué inconscientemente se hacen y piensan determinadas cosas, es un proceso pedagógico

y comunicacional que interpela tanto a las estructuras como a los imaginarios organizacionales.

Trabajar esta sensibilidad supone un desafío muy grande que en primera instancia, representa experiencias de incomodidad. Esto se evidencia en afirmaciones como: “Si esto es algo a lo que tu empresa no está acostumbrada, es posible que te sientas incómodo al principio” (GPTW, 2023, p. 5). El discurso recupera expresiones como “desafiar el status quo” y “mostrarse tal cual son” (GPTW, 2023, p. 7), que refuerzan la idea de un proceso de cambio profundo, no exento de resistencias.

La narrativa de la norma subraya la sensibilidad de los temas vinculados a D&I y plantea la necesidad de valentía para cuestionar las estructuras establecidas: “las organizaciones deben ser valientes y estar comprometidas a abordar activamente asuntos sensibles, así como a cuestionar los comportamientos no inclusivos, las normas culturales y las prácticas organizacionales injustas o discriminatorias” (UNIT-ISO, 2021, p. vi).

Es interesante que a lo largo de toda la norma UNIT-ISO 30415 se demuestra un uso cuidado del lenguaje al referirse a los integrantes de las organizaciones siempre como *personas*, ya que el término “empleados” podía estar invisibilizando alguna otra identidad de género.

En el documento de buenas prácticas de DERES, donde las empresas de la red reflexionan y ejemplifican estos cambios culturales y estructurales, la empresa 4D Lab afirma que se deben abordar los “patrones sistémicos de exclusión social” (DERES, 2025, p. 14).

Un ejemplo claro es el caso de Cutcsa, que subraya la identidad del sector como “tradicionalmente masculino, relacionado con la división sexual del trabajo” (DERES, 2023, p. 20) es un aspecto cultural macro que las organizaciones comienzan a reconocer gracias a esta sensibilidad que observa un sesgo de género y busca ajustar dichas estructuras mediante distintos planes de acción.

Estos patrones son precisamente aquellos que la teoría feminista logró visibilizar al analizar las relaciones de poder que se establecen a partir de las categorías humanas. En este punto, el discurso se enriquece con la dimensión de la transversalidad y la interseccionalidad, pilares de la epistemología feminista, que reconocen que las desigualdades no se explican

únicamente por el género, sino por la interrelación entre múltiples ejes de diferencia, como la raza, la clase, la orientación sexual o la discapacidad.

Esta complejidad, puede agravar determinadas situaciones de desigualdad como expone la Licenciada en Psicología Nancy en el conversatorio afirmando que más allá de los sesgos de género en el mercado uruguayo, se suman otras dificultades para mujeres de la población afro (ARLU, 2022). También en el conversatorio se traen ejemplos de sesgos en relación a la población mayor, cercanas a la edad de jubilación, o personas con discapacidad auditiva.

A su vez, se evidencia una preocupación creciente por la inserción laboral de personas mayores de 45 años y por la brecha tecnológica que las podría afectar, un aspecto especialmente relevante dadas las características demográficas del país.

La interseccionalidad es definida en la norma UNIT-ISO 30415:2021 como la “combinación de una o más dimensiones de diversidad (3.7) y otras características personales que son parte de la identidad de una persona” (2021, p. 4). Afirma que una cultura inclusiva “reconoce la interseccionalidad de las dimensiones de la diversidad” (2021, p.12).

La interseccionalidad es la configuración esencial de la diversidad, la definición implica la combinación de las características de las distintas dimensiones (religión, etnia, género, orientación sexual, etc.) que hacen a la diversidad identitaria de cada persona. Es decir, reconocer la diversidad humana es comprender que existe un sin fin de combinaciones posibles generadas por la historia de vida de las personas que se presentan en el ámbito laboral.

MSN tiene una fuerte propuesta de formación y sensibilización en distintos temas como sesgos inconscientes, masculinidades, micromachismos y violencia basada en género. La consultora es el único caso que presenta un dato de situación negativo, afirmando que en América Latina el 74% de las personas LGBT, han vivido situaciones de discriminación en el ámbito laboral.

La educación es fundamental para una transformación cultural, coincidiendo con la última etapa de la perspectiva de diversidad, la de aprendizaje y efectividad (Ventosa García-Morato, 2012). Si bien se constata el uso de los programas de formación desde la década del 70, la teoría mostraba que no resultaban exitosos para cambiar las actitudes de las personas (Susaeta y Navas, 2005).

Sin embargo, se puede observar que la elección del término *sensibilización* en la actualidad se refiere a un proceso educativo particular en la temática de diversidad e inclusión. Esto demuestra una perspectiva más empática para la transformación cultural, ser sensibles significa mucho más que solo aprender habilidades sobre cómo relacionarse con personas distintas o reconocer que tenemos los mismos derechos. Significa conectar con lo emocional y la empatía.

5.3 Prácticas y acciones estratégicas de la D&I

Lograr integrar estratégicamente la D&I en la cultura organizacional implica pensar en iniciativas y acciones que conduzcan a lograr el objetivo de valorar la diversidad e incluir a las personas.

La norma UNIT-ISO 30415:2021 enfatiza que “el desarrollo de un lugar de trabajo inclusivo requiere un compromiso continuo para abordar desigualdades en los sistemas, políticas, procesos y prácticas organizacionales, así como en los sesgos y comportamientos conscientes e inconscientes de las personas” (p. xi). En este sentido, las estructuras laborales se reconfiguran para sostener entornos más equitativos, colaborativos y sensibles a la diversidad humana, reconociendo que el cambio organizacional comienza en la revisión crítica de sus propias prácticas que no se limitan a la gestión de personas.

Es fundamental observar profundamente las formas de vida cotidiana de una organización y las distintas interacciones con su entorno, ya que las desigualdades atraviesan cada una de las partes. Por eso el enfoque de diversidad e inclusión no se limita a la gestión interna de las personas o a las políticas de recursos humanos, sino que también se proyecta hacia las prácticas externas de las organizaciones.

Esta mirada se refleja en afirmaciones como “transformar nuestras perspectivas, estructuras, prácticas y procesos para desarrollar culturas inclusivas es clave para un crecimiento sostenible” (DERES, 2025, p. 11)

La forma en que diseñan sus productos y servicios, cómo se vinculan con las partes interesadas y qué valor otorgan a las certificaciones o mecanismos de evaluación que legitiman sus acciones, son dimensiones que permiten observar cómo la comunicación organizacional traduce los discursos de diversidad en estrategias concretas para un abordaje integral y sistemático.

En los puntos siguientes se observa cómo se traduce la perspectiva de diversidad, apoyada en la sensibilidad y respeto de las diferencias, en las actividades de las organizaciones.

5.3.1 Ciclo de vida laboral

La práctica de gestión de personas hace referencia al tratamiento de las personas en cada una de las etapas del ciclo de vida laboral, es decir, de los distintos momentos que atraviesan al vincularse con una organización. Es fundamental pues, que este vínculo sea observado desde una perspectiva de diversidad, contemplando la integralidad de las experiencias de las personas.

La norma UNIT-ISO 30415 cumple una función determinante como herramienta de buenas prácticas para orientar y revisar ordenadamente los procesos a lo largo del ciclo de vida de las personas dentro de la organización. Afirma la Lic. Daniela García que muchas veces es responsabilidad de las organizaciones que se corten los ciclos por falta en el abordaje y acompañamiento de las personas durante el mismo (ARLU, 2022).

Tomando como referencia las etapas del ciclo descritas en la norma, se realizó la tabla 9 para calificar las prácticas vinculadas al ciclo de vida laboral que se pudieron registrar en los demás casos, marcando con un asterisco las organizaciones que aparecen en el documento de buenas prácticas de DERES y con dos asteriscos aquellas certificadas por GPTW. En las etapas que no se pudo registrar ninguna práctica real se proporcionan ejemplos posibles.

Tabla 9

Prácticas de D&I vinculadas al ciclo de vida laboral realizadas por empresas en Uruguay

Etapa del ciclo de vida laboral	Objetivo de la etapa	Riesgo de exclusión o sesgo	Buenas prácticas observables
1. Planificación de la fuerza laboral	Alinear la dotación de personal con los objetivos de diversidad y el contexto sociocultural.	Reproducción de estructuras homogéneas; invisibilización de grupos minoritarios.	Encuentro TEA* Genera instancias de sensibilización y programas para facilitar la inclusión de personas con TEA en ámbitos laborales y educativos. GDN Uruguay* Impulsa programas de empleo para PcD y jóvenes en su primera experiencia laboral, favoreciendo la empleabilidad formal. Vínculo con la Asociación Down del Uruguay (ADdU) Partiluz S.A* Crea oportunidades de trabajo formal para adultos de más de 45 y jóvenes de menos de 29 MSN cuenta con un banco de datos para la incorporación de personas LGBTIQ, afro, migrantes y mujeres +45

2. Remuneración	Implementar la equidad salarial por trabajo de igual valor; revisar estructuras salariales en busca de sesgos; comunicar criterios de remuneración con transparencia; medir percepciones de justicia salarial.	Brecha salarial por género y otras diferencias	Algunos ejemplos podrían ser, igual remuneración por trabajo de igual valor, asegurar la transparencia en los criterios de pago y beneficios, incluir la percepción del personal sobre la equidad retributiva en evaluaciones internas.
3. Reclutamiento y selección	Incorporar procesos transparentes, justos y no discriminatorios.	Sesgos implícitos en lenguaje, entrevistas o algoritmos; exclusión por edad, género, raza o discapacidad.	Farmashop* Promueve la contratación de personas con discapacidad y de generaciones más vulnerables. LATU* Programa Inclusión Laboral para personas en situación de discapacidad y enfermedades raras, Programa pasantes en situación de vulnerabilidad social. Guyer & Regules* Fomenta la contratación de PcD
4. Inducción e integración	Facilitar la adaptación de las personas a la cultura organizacional.	Falta de accesibilidad; exclusión simbólica o cultural.	Farmashop* Adapta espacios laborales y capacita a su personal en accesibilidad. CUTCSA* Implementa protocolos institucionales para prevenir y actuar frente a situaciones de acoso o violencia laboral.

			Crédito de la casa** trabajo con UMUNTU para la inclusión de personas con discapacidad
5. Aprendizaje y desarrollo	Promover el aprendizaje continuo desde la equidad y la accesibilidad.	Brecha de acceso a la formación; capacitaciones que refuercen estereotipos.	4D LAB* Ofrece servicios educativos, de acompañamiento, sensibilización, estudios y consultorías para la inclusión de todas las personas UMUNTU* Crea el <i>Programa de formación para el empleo de personas con discapacidad</i> (financiado por INEFOP) Securitas Uruguay* Programa <i>Vigilancia Inclusiva / Securitas Inclusiva</i> promueve formación obligatoria en Diversidad e Inclusión para el equipo, alianzas con clientes y la comunidad. PwC* fomenta la equidad de género en la cultura de la organización con la iniciativa “Encuentro entre mujeres PwC” Arcos dorados** (Puesto n°4 en Mejores lugares para trabajar 2024 de más de 301 empleados) Cursos de sensibilización,

				talleres y reglamento y seguridad para garantizar equidad de género.
6. Gestión del desempeño	Evaluar de manera justa, imparcial y constructiva.	Criterios de rendimiento sesgados; discriminación en evaluaciones.	KPMG Uruguay* Aplica capacitaciones y políticas internas que garantizan procesos inclusivos en género. Aeropuertos Uruguay** (Puesto n°3 en Mejores lugares para trabajar 2024 de más de 301 empleados) Programa <i>Valorados</i> todos pueden reconocer a todos sin importar el rol o jerarquía.	
7. Planes de sucesión y carrera	Garantizar igualdad de oportunidades en el crecimiento y liderazgo.	“Techo de cristal”; falta de representatividad en la toma de decisiones.	Guyer & Regules* fortalece la equidad de género en puestos de liderazgo dentro del estudio jurídico.	

8. Relocalización de la fuerza laboral	Gestionar la movilidad geográfica con equidad; asegurar apoyo a personas reubicadas; adaptar los entornos laborales; considerar ajustes razonables y contextos familiares o personales.	Decisiones de relocalización por favoritismo o discriminación, sesgo potencial y subrepresentación demográfica.	Brindar acompañamiento a las personas y sus familias ante cambios de residencia o de entorno laboral; ofrecer asistencia en temas de vivienda, transporte o adaptación cultural.
9. Desvinculación y cese del empleo	Acompañar la salida laboral con respeto, cuidado y justicia.	Desvinculaciones discriminatorias; falta de apoyo emocional o transicional.	Algunos ejemplos podrían ser programas de retiro gradual; entrevistas de salida inclusivas; seguimiento psicosocial; políticas de no discriminación en ceses.

Nota: Elaboración propia a partir del documento UNIT-ISO 30415:2021

La publicación de D&I de GPTW también sugiere prácticas y estrategias que coinciden con las acciones propuestas por UNIT como el reclutamiento inclusivo (garantizar diversidad en los paneles de entrevistas y listas de candidatos diversos), desarrollo interno para liberar el potencial de los colaboradores (programas de capacitación, planes de carrera y movilidad laboral), la promoción del bienestar y cultura inclusiva (iniciativas de apoyo a colectivos específicos, programas de mentoría, flexibilidad laboral, actividades de socialización y construcción de seguridad psicológica) (GPTW, 2023). Estas prácticas son nombradas como estratégicas para poder atraer y retener el talento.

5.3.2 Productos y servicios

Tener una cultura y gestión de D&I implica además incorporar criterios de accesibilidad, representatividad y justicia social en la oferta organizacional. Repensar los productos y servicios desde una perspectiva de diversidad no solo ayuda en la reputación sino que es también una muestra de innovación.

El capítulo 9 de la norma UNIT-ISO 30415 aborda la incorporación de la perspectiva de diversidad en el diseño, producción y difusión de productos y servicios, promoviendo su accesibilidad y adecuación a una mayor variedad de personas. En este sentido, establece que “la producción, el marketing y la publicidad de los productos y servicios de una organización deben alinearse con sus principios de D&I, por ejemplo, mediante el uso de textos e imágenes inclusivas” (UNIT, 2021, p. 30).

Dado que los casos analizados corresponden a organizaciones del tipo *business to business* (B2B), cuya actividad principal consiste en ofrecer servicios a otras empresas, su práctica comercial ya se encuentra contemplada en el análisis general de esta investigación, observando su comunicación sobre los procesos de consultoría, formación y acompañamiento estratégico. No obstante, se realizan dos comentarios relevantes que ejemplifican esta perspectiva de diversidad más directamente.

El uso de imágenes en la publicación *Diversidad e inclusión en las organizaciones* de GPTW que se observó en el apartado 5.1.4, responde parcialmente a esta orientación, ya que busca representar la diversidad de manera visual y simbólica. Sin embargo, esta práctica puede suscitar controversias cuando la representación se percibe como meramente estética o instrumental, fenómeno comúnmente identificado como *pinkwashing*, es decir, la utilización de símbolos o mensajes asociados a causas sociales con el propósito de mejorar la reputación sin un compromiso real con la causa.

En este caso, si bien las imágenes ya representan una población diversa, parece haber un uso excesivo de los colores de la bandera de diversidad. Se observa en el logo y en el formato general del documento, no solo en la portada sino en la mayoría de las páginas internas colocando una banda de colores en el margen, lo que parece responder más a un criterio visual y de marketing.

Por otro lado, el brochure de Pacto Global Red Uruguay presenta el estudio de la consultora Accenture que indica que el 91% de empresas han hecho público el compromiso con los ODS y que el 78% de ellas han realizado cambios en sus productos o servicios para alinearse con los mismos (Figura 20).

Figura 20

Compromiso de las empresas con los ODS conduce a cambios en los productos y servicios



Nota: Imagen del brochure de Pacto Global Red Uruguay

Este dato evidencia una tendencia hacia la integración estratégica de la sostenibilidad y la diversidad en los procesos de producción. En este sentido, el discurso de Pacto Global refuerza la idea de que la responsabilidad empresarial no se limita a la adopción de principios éticos o comunicativos, sino que debe reflejarse en acciones concretas que transformen las prácticas comerciales.

5.3.3 Relaciones con partes interesadas

En el marco de la norma UNIT-ISO 30415, las relaciones con las partes interesadas se conciben como un componente esencial de la gestión inclusiva, al promover decisiones que reflejen múltiples perspectivas que incluyan a los diversos actores vinculados a la organización; empleados, proveedores, comunidades, instituciones y redes empresariales.

La construcción de relaciones sostenibles y transparentes implica reconocer las interdependencias entre los distintos niveles del ecosistema organizacional y abrir espacios de participación donde las decisiones reflejan múltiples perspectivas. La norma subraya la necesidad de establecer canales formales e informales de comunicación y retroalimentación que permitan identificar expectativas, gestionar conflictos y construir confianza mutua.

Un ejemplo concreto de este relacionamiento institucional promovido por la norma puede observarse en el conversatorio sobre la norma UNIT-ISO 30415, donde participaron representantes de empresas, consultoras y organismos públicos. Este espacio funcionó como un dispositivo de diálogo interinstitucional, orientado a intercambiar experiencias sobre la aplicación práctica de la norma y su contribución a la transformación cultural en las organizaciones.

En esta instancia, se destaca la participación del equipo de MSN, otro de los casos investigados, demostrando un trabajo activo de aprendizaje y colaboración interorganizacional. MSN Consultorías se posiciona como un agente articulador entre empresas, organismos públicos y sociedad civil, en el apoyo a las comunidades más vulneradas en el espacio laboral, no solo mediante los trabajos de consultoría sino también directamente facilitando la contratación mediante un banco de datos de personas afrodescendientes, migrantes, mujeres mayores de 45 años y miembros de la comunidad LGBTIQ+ y además, contribuyendo económicamente con emprendimientos liderados por mujeres afro, trans y con discapacidad.

Por su parte, DERES, demuestra la articulación interorganizacional mediante espacios colectivos de aprendizaje y acción que llaman grupos de trabajo, a partir del cual nace la *Guía de buenas prácticas para la diversidad e inclusión*. En este documento no solo se busca reunir a empresas socias para intercambiar sobre un eje temático sino también otros actores relevantes representantes que aportan contexto regional y nacional sobre D&I, demostrando el alcance de la materia.

De esta forma, invitan a colaborar a la Secretaría de Nacional de Cuidados y Discapacidad del MIDES, la cual aporta contexto en términos de las acciones afirmativas a nivel nacional difundiendo la Ley 19.691 de Promoción del trabajo para personas con discapacidad, y la RIEI, la red iberoamericana que afianza la idea del trabajo en red para compartir e

intercambiar experiencias y ganar influencia en las políticas públicas y decisiones empresariales.

En paralelo, Pacto Global impulsa comunidades temáticas que funcionan como espacios de diálogo y co-construcción de conocimiento, alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, tal como expresa “los profesionales de la sostenibilidad de todo el mundo buscan oportunidades para conectar con sus colegas e intercambiar perspectivas y conocimientos” (Pacto Global Red Uruguay, 2025, p. 17).

En el brochure explicitan las relaciones de intercambio con diversas organizaciones en Uruguay como se puede observar en la figura 21.

Figura 21

Relaciones con partes interesadas de Pacto Global Red Uruguay



Nota: Brochure Pacto Global Red Uruguay 2025, p.22

Otro ejemplo de relaciones con partes interesadas que se pudo reconocer está alineado con la responsabilidad social empresarial y las diversas experiencias de vinculación con la

comunidad. En la *Guía de prácticas inspiradoras para la D&I* de DERES se pudieron registrar tres ejemplos de la empresa Roche, L'Oréal y Montevideo Shopping.

La empresa Roche trabaja con la escuela Roosevelt y afirman que la experiencia les hace ver y apreciar “el amor y dedicación de quienes trabajan en la Escuela todos los días ayudando y brindando amor a estos niños, niñas y jóvenes” (DERES, 2025, p.33).

La campaña *Stand Up contra el acoso callejero* impulsada por L'Oréal, en alianza con la organización Right To Be y la Universidad CLAEH; fue declarada de interés nacional por el Ministerio de Educación y Cultura, y además de las capacitaciones institucionales, se realiza la iniciativa de concientización en vía pública, además de promoción con influencers y pautas digitales.

El programa *LOS 1* del Montevideo Shopping, está destinado a personas mayores de 60 años con el propósito de activar y acercar a la comunidad adulta con actividades de salud, cultura y recreación.

5.3.4 Mecanismos de reconocimiento, evaluaciones y certificaciones

Una parte fundamental de la gestión de D&I, como de cualquier proceso nuevo que se quiera implementar en una organización, son los mecanismos de reconocimiento y validez. Analizar el papel de las evaluaciones, certificaciones, eventos y otras prácticas como mecanismos de reconocimiento permite comprender cómo se construyen los discursos de legitimación y reputación inclusiva de las empresas.

Para el caso de Pacto Global Red Uruguay todas las iniciativas que ofrecen tienen algún tipo de mecanismo de reconocimiento o certificación, tanto local como internacional, certificados de finalización en cursos, visibilidad en eventos o publicaciones, exposición pública y networking.

Pero el mecanismo de reconocimiento más destacado y que requiere la cooperación activa de las empresas participantes es la Comunicación de Progreso.

El informe CoP es un requisito obligatorio y es un mecanismo de rendición de cuentas anual que mide avances en ODS. Este informe permite demostrar y comparar el progreso de la

empresa con sus pares. Este tipo de informe tiene una finalidad social y pública que apunta a la reputación de marca y credibilidad.

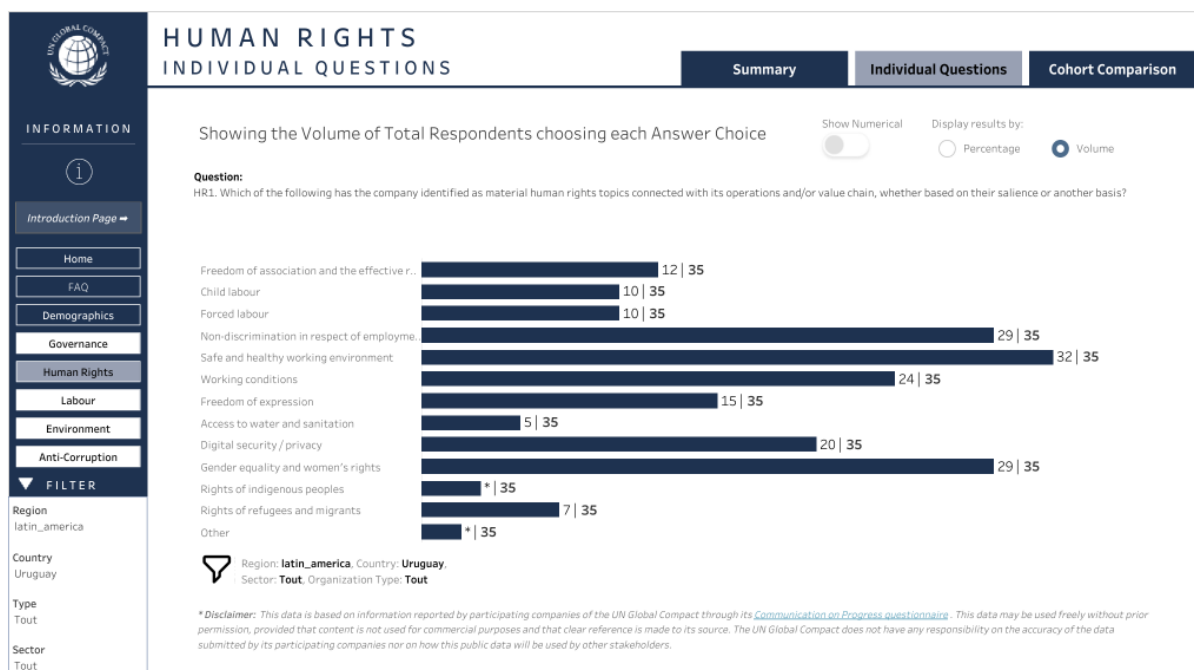
En el brochure se encuentra un link directo a la herramienta de visualización pública de los resultados de los cuestionarios del CoP, donde se puede filtrar por país y por categoría; gobernanza, derechos humanos, trabajo, ambiente y anticorrupción.

Al seleccionar una de las categorías se puede observar un resumen de todas las preguntas que van dirigidas a comprender el compromiso, la prevención y la remediación o reporte que cada empresa realiza en relación a los distintos temas.

En la categoría de Derechos humanos la primera pregunta que se hace es *¿Cuáles de los siguientes aspectos ha identificado la empresa como temas materiales de derechos humanos y laborales relacionados con sus operaciones y/o cadena de valor?*. Para realizar un análisis más ligado a la gestión de diversidad e inclusión en organizaciones se seleccionó esta pregunta y se descargó una imagen de los resultados que se puede observar en la figura 22.

Figura 22

Resumen de informe de progreso de empresas en Uruguay



Nota: Fuente Global Compact

En el gráfico se presentan los temas de derechos humanos que las empresas uruguayas participantes del Pacto Global identificaron que tienen algún impacto en la economía, ambiente y las personas incluyendo los potenciales impactos en los derechos humanos.

Los resultados muestran que los aspectos más señalados fueron un entorno de trabajo seguro y saludable (32 de 35) y la no discriminación en el empleo (29 de 35), seguidos por la igualdad de género y los derechos de las mujeres (29 de 35) y las condiciones laborales (24 de 35). Otros temas con presencia relevante fueron la seguridad y privacidad digital (20 de 35) y la libertad de expresión (15 de 35). En menor medida se identificaron la libertad de asociación y negociación colectiva (12 de 35), el trabajo infantil (10 de 35) y el trabajo forzoso (10 de 35).

Los temas menos considerados fueron el acceso al agua y saneamiento (5 de 35), los derechos de refugiados y migrantes (7 de 35), así como los derechos de los pueblos indígenas y la categoría “otros”, ambos con menciones marginales. Más allá de esta selección, el informe igualmente solicita a todos los participantes información adicional sobre los temas de libertad de asociación y derecho de negociación colectiva, trabajo infantil, trabajo forzoso, no discriminación en relación con el empleo y la ocupación y un entorno de trabajo seguro y saludable y el tema de género (igualdad de género y derechos de la mujer) en preguntas posteriores.

Por otro lado, GPTW se configura como una organización cuyo propio valor radica en el reconocimiento que otorga, ofreciendo una certificación con marca registrada que acredita a las empresas como excelentes lugares para trabajar. Esta certificación se obtiene mediante la aplicación de una encuesta de clima laboral anónima de 60 preguntas dirigida a todos los empleados (*Trust Index*©) y un cuestionario institucional completado por la empresa.

Además, GPTW organiza rankings temáticos que distinguen a las organizaciones con mejores condiciones laborales para distintos grupos, como mujeres, jóvenes o personas mayores, disponibles únicamente para aquellas que ya cuentan con la certificación y poseen un mínimo de diez colaboradores. Para participar en estos listados, las empresas deben contar con al menos un 20 % de representación del grupo correspondiente y alcanzar un puntaje mínimo de 65 puntos en la encuesta de clima laboral.

En cuanto a los criterios estadísticos, la metodología exige un nivel de confianza del 90 % y un margen de error máximo del 10,5 % para la certificación, mientras que para integrar los rankings se eleva al 95 % de confianza y 5 % de margen de error (GPTW, s. f.).

El informe de los Mejores Lugares para Trabajar en Uruguay 2024 organiza los resultados en cuatro dimensiones: liderazgo y credibilidad, respeto, pertenencia y orgullo, y compañerismo.

Según el informe, el liderazgo se consolida cuando las personas perciben coherencia entre lo que la organización comunica y lo que sus líderes practican, generando confianza y credibilidad en las relaciones laborales.

En la dimensión de respeto, se analizan variables como la posibilidad de desarrollo profesional, el reconocimiento del trabajo bien hecho, la consideración genuina de las ideas, la participación en decisiones y el equilibrio entre la vida personal y laboral. Los resultados muestran que la percepción de respeto aumenta con el nivel jerárquico (figura 23), lo que sugiere una brecha en la participación y comunicación hacia los niveles operativos (GPTW, 2024). Este hallazgo es significativo en el contexto de la diversidad e inclusión, ya que revela cómo las desigualdades simbólicas y estructurales se reproducen dentro de las propias organizaciones.

Figura 23

Resultados del informe dividido por nivel jerárquico.

Los primeros niveles tienen una mejor percepción de Credibilidad y Respeto:	A	B	C	D
Me ofrecen capacitación u otras formas de desarrollo para crecer profesionalmente.	84	87	89	97
Los jefes reconocen el trabajo bien hecho y el esfuerzo adicional.	82	90	84	97
Los jefes fomentan y responden genuinamente a nuestras sugerencias e ideas.	88	91	92	98
Los jefes involucran a las personas en las decisiones que impactan su trabajo o el ambiente laboral.	81	86	90	98
Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar.	84	88	88	98
Se anima a las personas a equilibrar su vida profesional con su vida personal.	77	80	82	88
Los jefes muestran un interés sincero en mí como persona y no solo como empleado.	87	92	94	99

Nota: Fuente *Mejores lugares para trabajar en Uruguay 2024*, p. 10

Por su parte, la dimensión de propósito y orgullo se asocia con la responsabilidad social empresarial, mostrando un 87% de satisfacción en la percepción de contribución a la sociedad y recomendarían el lugar de trabajo (90%). Sin embargo, se observan diferencias generacionales: los colaboradores más jóvenes presentan una menor percepción de propósito, aunque mantienen un fuerte sentido de orgullo por pertenecer (GPTW, 2024).

Finalmente, la categoría de compañerismo enfatiza la construcción de vínculos sólidos y el sentido de comunidad, donde el 94 % de los encuestados afirman poder mostrarse auténticamente y el 97 % declara no haber sufrido discriminación por raza, edad, antigüedad o preferencia sexual (GPTW, 2024, p. 15).

En el caso UNIT, la institución como símbolo de estandarización y calidad respalda completamente la norma UNIT-ISO 30415:2021 y la aplicación de la misma, por consiguiente, goza del mismo reconocimiento social nacional e internacional.

En el conversatorio la participante María José, de la consultora MSN, afirma la utilidad de contar con una guía de este tipo: “porque las normas en sí, ya de por sí tienen una legitimidad, tienen un poder de contagio, de atracción, a nivel de la región, y es importantísimo que contemos hoy en Uruguay con esto” (ARLU, 2022, 1:09:51). También, Pablo, licenciado en Relaciones Laborales, afirma en este sentido que la norma es “un instrumento maravilloso que te permite ordenar y que te permite además planificar de manera ordenada la gestión de los recursos que tenés” (ARLU, 2022, 1:01:15).

Además, como ya se observó, la norma provee una lista de verificación para autoevaluación, que aporta mayor credibilidad como herramienta ya que permite a las organizaciones reconocer y diagnosticar su nivel de avance en base a buenas prácticas observables y medibles.

A diferencia de los modelos normativos prescriptivos o las legislaciones, la UNIT-ISO 30415:2021 no impone requisitos, sino que invita a la autoobservación organizacional y a la identificación de brechas entre los valores declarados y las prácticas reales. En este sentido, favorece una cultura de aprendizaje y rendición de cuentas, donde la gestión de la diversidad se convierte en un proceso transversal, estratégico y evolutivo. No se trata de un instrumento

de certificación, sino de un mecanismo de reflexión interna y mejora continua, que orienta a las empresas a revisar de manera sistemática sus prácticas, procesos y resultados.

Por otra parte, el mecanismo de reconocimiento de la consultora MSN combina la perspectiva normativa nacional con instrumentos internacionales ofreciendo a las organizaciones un marco integral de transformación cultural hacia entornos laborales más equitativos, seguros e inclusivos con un enfoque aplicado y contextualizado a la realidad uruguaya.

Por un lado, guía a las empresas en la obtención de la Certificación en Calidad con Equidad de Género del Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES – MIDES) y sobre la legislación laboral y de igualdad vigente local y, por otro lado, también promueve la implementación de los Principios de Empoderamiento de las Mujeres (WEPs) impulsados por ONU Mujeres y se apoya en el Convenio internacional N.º 190 de la OIT, que aborda la eliminación de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo.

Finalmente los eventos, componen un elemento de reconocimiento fundamental por la presencia en medios y el networking que otorgan visibilización en redes y prensa.

En los casos DERES, GPTW promueven eventos anuales, asociados con la entrega de reconocimientos. En el año 2024 se llevó adelante la 13ª edición de los Reconocimientos DERES, donde el Comité Evaluador Honorario reconoció un total de 72 prácticas. Las más destacadas fueron 4D LAB, por su proyecto *Hacia culturas de inclusión*, GDN UY, por su *Programa de Gestión de Residuos* y UTE, por su proyecto *Discapacidad y Empleo en UTE*. Mientras que GPTW celebró Los mejores lugares para trabajar en Uruguay 2024 en la Chacra Lacrosse.

Pacto Global por su parte, es anfitrión de eventos de gran magnitud, locales, regionales y globales. En Uruguay, se realiza anualmente la Expo Uruguay Sostenible, realizada en 2025 en el Antel Arena, y Toque de campana para la igualdad de género (Ring the Bell for Gender Equality) que se realiza siempre en la Bolsa de Valores de Montevideo (Pacto Global Red Uruguay, s.f).

6. Conclusiones

Desde el inicio, esta investigación adoptó un enfoque transversal, entendiendo que la construcción de sentido en torno a la diversidad se desarrolla en el cruce de tensiones

económicas, simbólicas y éticas. La práctica de gestión de la diversidad e inclusión (D&I) se presenta, así, como un fenómeno de transformación profunda en la forma de concebir el trabajo y las instituciones, promoviendo una nueva mirada sobre la cultura organizacional.

El análisis de contenido y la observación de los casos evidenciaron diferencias en las formas de comunicar y promover la D&I, lo que permitió identificar tres tensiones centrales: entre la ética y la lógica del mercado, entre la institucionalización y la transformación social, y entre estrategias internacionales y la contextualización local.

En coherencia con la perspectiva epistemológica adoptada, esta investigación busca trascender una mirada meramente utilitarista, asumiendo un enfoque interpretativo y situado que posibilite comprender la dimensión cultural y simbólica del fenómeno, sin reducirlo a su componente estratégico o comercial. Desde este posicionamiento, el análisis de las tensiones no pretende establecer verdades concluyentes, sino visibilizar los sentidos que emergen en el diálogo entre actores, discursos y contextos.

Se propone así una lectura abierta y relacional del fenómeno, en la que el conocimiento se construye de manera dinámica, reconociendo la interacción entre los planos económico, ético y social.

Este abordaje posibilita observar cómo se configura el discurso organizacional más allá de los resultados, estadísticas o beneficios inmediatos; no se habla aquí de oportunidades de mejora, sino de comprender qué sucede realmente en el entramado de tensiones de una cultura inclusiva.

6.1 Compromiso ético y lógica de mercado

En primer lugar, se señala esta dualidad entre ética o moral y el beneficio económico en la gestión de D&I en organizaciones. Los mensajes latentes revelan una tensión permanente entre una visión humanista, que concibe la inclusión como un valor intrínseco y un principio ético irrenunciable, y una visión instrumental, que la entiende como un recurso estratégico orientado a mejorar la productividad, la reputación corporativa o la capacidad de innovación propio de la lógica del mercado.

Esto se debe a lo indisociable de la acción económica de las organizaciones del sector privado que tienen un gran potencial de impacto, tanto positivo como negativo, en el resto de la

sociedad. El Pacto Global fue determinante en conectar estos dos aspectos y hacer crecer la responsabilidad con conciencia en el sector empresarial privado afirmando que “es posible hacer negocios de forma ética, transparente y sostenible, generando valor para la sociedad, el ambiente y las futuras generaciones.” (Pacto Global Red Uruguay, p. 6, 2025).

El caso que responde de manera más directa a la lógica del mercado global es GPTW. Su narrativa se apoya en la relación entre diversidad, rentabilidad y prestigio, donde la cultura organizacional se traduce en un producto medible y comercializable a través de la certificación y se posiciona la D&I como un símbolo de éxito empresarial.

Se cuestiona principalmente la positividad y persuasión informativa de los resultados de las encuestas de clima que, aunque se presentan como evidencia empírica, reflejan un recorte de la realidad condicionado por el sesgo económico de las empresas que contratan la certificación.

A su vez se observó que los testimonios presentados en el documento de *Las mejores empresas para trabajar* reproducen un relato de éxito sin espacio para experiencias negativas. La cuantificación se transforma en una forma de validación simbólica al mostrar porcentajes altos de satisfacción o inclusión, las empresas consolidan su imagen, desplazando las tensiones o contradicciones, propias de la complejidad de las experiencias laborales, que puedan existir detrás de las cifras.

Si bien el Pacto Global representa a la principal organización internacional en materia de derechos humanos y sostenibilidad, sustentada en una racionalidad ética y moral respaldada por declaraciones y acuerdos globales, su articulación con el sector empresarial se estructura bajo lógicas propias del mercado.

En definitiva, la diversidad y la inclusión puede aparecer simultáneamente como principio ético, obligación normativa, ventaja competitiva y fuente de innovación, pero en el contexto de gestión siempre se priorizan las estrategias de posicionamiento empresarial.

En efecto, las organizaciones aún necesitan de la exigencia de responsabilidad de cumplimiento con políticas y estándares globales, porque, de otra forma, la misma lógica de sistema capitalista volvería a excluir a las personas como lo hacía anteriormente.

6.2 Institucionalización y transformación social

Así es que se puede afirmar la innegable responsabilidad de las organizaciones en la institucionalización de la diversidad. La división del trabajo y los sesgos existen y son latentes y es por eso que la ONU propuso un Pacto con los negocios, para lograr un cambio sostenible con el compromiso de la industria.

La existencia de discursos de D&I en organizaciones supone una rectificación de las implicancias del lenguaje universal y las estructuras naturalizadas en el ámbito laboral, reconociendo las estructuras que estereotipan, sesgan y categorizan las diferencias humanas, construyendo roles funcionales y una contraparte excluida.

La propuesta de sensibilización de D&I viene a ser la herramienta fundamental para la reflexión sobre los roles desiguales y la propia identidad. Identificar los patrones sistémicos y desnaturalizarlos es comprender las construcciones y relaciones culturales, que el sistema capitalista sustenta en base a determinados intereses económicos y sociales.

La teoría feminista al analizar la relación histórica de la distribución económica y social reconoció que la división sexual del trabajo existe debido a la asignación de roles funcionales en el sistema productivo, de consumo y vida diaria. Se puede reconocer que hay estándares a los que no responden todas las personas, con argumentos similares que sostienen la falta de capacidad para ocupar determinados roles y hacer determinados trabajos que terminan conformando otros sesgos y estereotipos.

Las diferencias no suelen estar contempladas sino más bien excluidas del relato y también de la realidad. Estos sesgos y estereotipos que limitan la expresión plena de las individualidades supone el mayor desafío que podría influir actualmente en la implementación y percepción de la diversidad.

En el caso de las personas con discapacidad, antes se usaba el término *discapacitadas*, dando cuenta de una noción de exclusión e inhabilitación para alguna tarea productiva. Otro ejemplo que se puede visualizar en la asignación de género a sectores productivos, como sucede con la empresa de transporte CUTCSA que reconoció ser un sector masculinizado.

Aunque se evidencian nuevas guías, como la norma, prácticas y legislaciones para avanzar hacia la institucionalización de la diversidad, aún no garantizan por sí solos los cambios

estructurales y sociales profundos que cada país requiere para alcanzar una inclusión real y sostenible.

En la muestra analizada, predominan los discursos empresariales, con escasos testimonios de las personas involucradas, lo que limita la evidencia sobre el impacto real de las acciones. Los reportes y la medición son herramientas de comunicación para la justificación ante la sociedad y los demás actores involucrados. La selección de palabras, las imágenes, y las estadísticas afirman que sí se toma acción para la inclusión pero no existe una verdadera evidencia de lo que sucede con las personas a partir de esas acciones.

El compromiso con la transformación ética y social de los actores solo se logra con una verdadera sensibilización.

La MSN se posiciona como una consultora abiertamente feminista, agente de traducción entre las políticas públicas, los compromisos internacionales y las estrategias empresariales, con una búsqueda honesta de consolidar una transformación ética y social en las organizaciones en Uruguay.

Toda su plataforma de acción tiene un relato enfocado en el aprendizaje de las organizaciones y sus equipos, para construir una cultura más diversa orientada por los valores fundamentales, tradicionalmente asociados al lado femenino, de colaboración, cuidado y bienestar.

El enfoque de cooperación y diagnóstico de MSN demuestra la importancia de rescatar la experiencia subjetiva de las personas que se encuentran en situaciones de desigualdad para que puedan hablar desde su experiencia vital en las dinámicas interpersonales y estructuras que habitan.

Esto se observó también en los dos videos analizados, la entrevista de MSN y la charla de ARLU. Estas instancias tenían un tono dialogal, reflexivo y colaborativo, característico de los espacios de intercambio profesional con fines formativos. Se percibe una clara intención de democratizar el conocimiento y articular la gestión de la diversidad a favor de las personas.

Promover la igualdad de derechos y el cumplimiento real de las políticas inclusivas, se tiene que acompañar con momentos de conexión y diálogo, dando centralidad a la comunicación entre las personas para reconocer al otro en ese intercambio, sus perspectivas, sentimientos y experiencias.

6.3 Estrategias internacionales y contexto local

En el último punto, se observa que, aunque todas las organizaciones analizadas desarrollan su actividad en Uruguay, su comunicación y prácticas en materia de D&I están fuertemente influenciados por estrategias internacionales, las cuales se combinan con perspectivas locales.

En el caso de DERES y Pacto Global Red Uruguay, se evidencia una clara alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y con la estructura de los Diez Principios del Pacto Global de Naciones Unidas.

Incluso, el uso gráfico de los íconos de los ODS funciona como sello de legitimidad y pertenencia al marco internacional. En este modelo, las alianzas y el reconocimiento social se consolidan como pilares de la sostenibilidad empresarial y de la construcción de reputación institucional.

Los verbos predominantes *reportar*, *cumplir*, *alinear*, *demostrar* refuerzan el propósito de aplicabilidad mundial, los criterios de regulación son estandarizados y por eso el discurso se centra en la rendición de cuentas y la medición del impacto en base a la agenda fijada.

La Norma UNIT-ISO 30415, así como la institución que la publica, también está bajo una órbita internacional, por su vínculo con ISO, los ODS y los 10 principios de derechos humanos en el trabajo. La traducción de la norma del inglés al español puede implicar una pérdida de sentidos, por eso la adaptación del comité realiza notas explicativas que buscan acercar las terminológicas a los usos locales.

A raíz del análisis se identificó una desconexión entre los relatos empresariales en la *Guía de Buenas de Prácticas inspiradoras orientadas a la diversidad e Inclusión*, también se plantea la interrogante sobre la efectividad de la colaboración en la red DERES.

¿Existe un intercambio interorganizacional o se trata solo de una agrupación por el contexto común de sostenibilidad? Sí se asegura coherencia con los estándares internacionales pero ¿qué aproximación se tiene con las leyes nacionales? ¿Hay lugar a presentar una idea diferente para conseguir un objetivo, o incluso plantear otros objetivos basados en las leyes?

Por otro lado, el caso de GPTW representa una tensión particular entre globalización y contexto local, dado que su propuesta de valor se apoya más en el reconocimiento

reputacional y el carácter performativo de la certificación que en una intervención directa sobre los procesos organizacionales. La herramienta central de su metodología, la encuesta TrustIndex, fue desarrollada en Estados Unidos basándose en los datos de su contexto sociocultural, por lo que su diseño podría no captar la especificidad del mercado laboral uruguayo ni de sus prácticas culturales.

A su vez, si bien la encuesta se presenta como inclusiva al relevar la percepción de todas las personas empleadas, sus resultados son expresados mediante promedios, números que pueden diluir experiencias disidentes, silencios significativos o desigualdades internas no detectadas por la estandarización de las variables. A su vez, los sentidos atribuidos a conceptos como respeto, liderazgo, compañerismo y orgullo pueden variar entre culturas, grupos sociales e incluso generaciones, lo que introduce tensiones interpretativas que la herramienta no contempla del todo.

En contraste, MSN se distancia de esta lógica global mediante un discurso situado y relacional, que privilegia la subjetividad, la emocionalidad y una perspectiva de género explícita. Su comunicación busca conectar, e invita a la acción colectiva y a la reflexión personal, con un tono cercano e inclusivo. Este enfoque, más vivencial y empático, pone en primer plano las experiencias cotidianas y los vínculos humanos dentro de las organizaciones.

7. Reflexiones finales

Esta investigación constituye un primer acercamiento al estado de la diversidad e inclusión en Uruguay y evidencia que aún existe un amplio camino por recorrer, tanto social como académicamente.

Dado que se trata de una transformación cultural, su avance implica procesos graduales y múltiples acontecimientos que tensionan lo establecido, desplazando el foco desde la productividad económica hacia la centralidad de las personas. En este sentido, el análisis permitió registrar algunas prácticas, actores clave y nociones que integran el discurso público sobre D&I en las organizaciones del país.

Resultó especialmente relevante examinar las dos grandes dimensiones simbólicas, la moral y la económica, que, a nivel macro, atraviesan la reconfiguración de las estructuras y procesos laborales. En efecto, no se trata únicamente de reconocer la diversidad o promover la

inclusión, sino de construir un equilibrio más amplio entre vida personal, vida laboral y vida social.

Desde la perspectiva de la epistemología feminista, se puede observar que el enfoque de diversidad intenta romper con los estereotipos en el trabajo que excluyen e invisibilizan a otras personas, por reproducir y perpetuar las formas establecidas de la racionalidad productiva.

La coexistencia de enfoques locales y multinacionales refuerza la visibilidad y legitimidad de la agenda de D&I, aunque abre interrogantes acerca de su verdadero alcance transformador. El carácter objetivado de los informes y certificaciones, si bien estabiliza ciertos significados, tiende más a institucionalizar reputaciones que a describir experiencias subjetivas sobre la cultura organizacional.

En este marco, la tensión entre lo global y lo local permite identificar un aspecto central: las narrativas sobre diversidad e inclusión continúan reproduciéndose, en gran medida, desde las voces que ocupan posiciones de mayor jerarquía y poder. La institucionalización de la diversidad mediante discursos universales, ya sea a nivel país o a partir de decisiones del liderazgo organizacional, corre siempre el riesgo de caer en la trampa de invisibilizar las desigualdades y los conflictos que persisten en los niveles más bajos de la estructura.

Desde la epistemología feminista, este fenómeno invita a cuestionar quién define lo “inclusivo” o lo “sostenible” y cómo esos significados se reinterpretan en cada contexto.

En consecuencia, no basta con las declaraciones públicas de D&I, la responsabilidad social empresarial y la rendición de cuentas. Construir culturas inclusivas requiere representar democráticamente las voces de todas las personas y habilitar el encuentro entre perspectivas, experiencias y formas diversas de sentir y actuar.

La transformación cultural debe considerarse como un proceso situado, que reconoce las condiciones específicas del país, que tiene una larga trayectoria de reflexión sobre la otredad y los derechos, y evitar reducir procesos culturales complejos a métricas instrumentales.

La organización no puede desvincularse de la sociedad: las violencias estructurales y discriminaciones presentes a nivel global, regional y nacional se reflejan inevitablemente en su funcionamiento interno. La exclusión solo se visibiliza a través de luchas sociales por el

reconocimiento de derechos, del valor de las personas que alzan la voz y demandan ser escuchadas.

De este modo, la cultura organizacional debería orientarse hacia prácticas más empáticas y negociadoras, priorizando el bienestar y reduciendo los rasgos de productividad competitiva organizacional.

Finalmente, esta investigación abre la posibilidad de profundizar el análisis mediante contactos directos con las organizaciones estudiadas. La presentación de estos resultados podría habilitar entrevistas formales y el acceso a materiales internos que permitan comprender con mayor profundidad las prácticas, tensiones y desafíos reales de la D&I en los entornos laborales uruguayos.

Referencias bibliográficas

- Abela, J. (2001) Las técnicas del análisis de contenido. Una revisión actualizada. Fundación Centro de Estudios Andaluces.
- Araújo, C. A. Ávila. (2014). Fundamentos da Ciência da Informação: Correntes teóricas e o conceito de informação. *Perspectivas Em Gestão & Conhecimento*, 4(1), 57–79.
<https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/19120>
- Asociación de Licenciados en Relaciones Laborales del Uruguay (ARLU). (2022, 29 de septiembre). *Aplicación de la Norma UNIT ISO 30415:2021 – Gestión de la diversidad e inclusión* [Video]. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=tyBSKkQhaL0>
- Barbero, J. (1987). De los medios a las mediaciones: comunicación, cultura y hegemonía. Barcelona: Ediciones G. Gili
- Cadena-López, A. y Ramos-Luna, L. (2022). La perspectiva de género en el análisis organizacional: argumentos y retos. *Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, Volumen (29), pp. 380-395. DOI: <https://www.doi.org/10.5281/zenodo.7301629>
- Corbetta, P., (2010) Metodología y técnicas de investigación social, Ed. Revisada, Madrid, Mc Graw Hill, pp. 79-81.
- DERES (2025). Guía de prácticas inspiradoras orientadas a la D&I. LinkedIn: https://www.linkedin.com/posts/deres-empresas-por-el-desarrollo-sostenible_gu%C3%ADa-de-pr%C3%A1cticas-inspiradoras-gt-social-activity-7279544628981202944-wN_R?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAABcy1yYB60uBVVCYkpcDcJlUuPmVf4IQnwk
- Forrester, J., Vigier, A. (2017). D&I en la cultura organizacional. [Trabajo final de curso]. Universidad Católica Argentina. Facultad de Ingeniería y Ciencias Agrarias, Argentina. Disponible en: <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/471>

- González-Miranda, D. R. y Rojas-Rojas, W. (2020). Repensando la crítica en los estudios organizacionales. *Innovar*, Volumen (30), No. 78, pp. 3-10. DOI: <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n78.90295>
- González-Miranda, D. R. y Rojas-Rojas, W. (2021). La condición humana y los estudios organizacionales: ¿un camino por transitar? *Innovar*, Volumen (31), No. 79, pp. 3-16. DOI: <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n79.91887>
- Great Place to Work (2023). The great book. D&I en las organizaciones.
- Instituto Uruguayo de Normas Técnicas. (14 de julio de 2025). ¿Qué es UNIT? <https://www.unit.org.uy/acerca/home/>
- Maffía, D. (2020). Feminismo y epistemología: un itinerario político personal. *Apuntes epistemológicos*. Rosario: UNR, pp. 17-29.
- Maffía, D. (2018). Epistemología feminista y derechos: conocer, ignorar, resistir. [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=vjWzkxx5B6c>.
- Marchant, L. y Del Río, A. (2008). Gestión estratégica de la diversidad cultural en las organizaciones. *Ciencias Sociales Online*, Volumen (5), pp. 53-70.
- Montero, M. (2004). La Psicología Social Comunitaria ante los cambios en la sociedad contemporánea. *Revista Interamericana de Psicología*, 38(1), 151–158.
- Rago, M. (2019). Epistemologia feminista, gênero e história. *Pensamento feminista brasileiro – Formação e contexto*. Rio de Janeiro: Bazar do Tempo, pp. 351-367.
- Rijamampianina R. y Carmichael T. (2005). General issues in management: A Pragmatic and Holistic Approach to Managing Diversity. *Problems and Perspectives in Management*, Volumen (1), pp 109 – 117.
- Sánchez, J. L., Sánchez, D. E. y Zapata, H. del C. (2021). La gestión de la diversidad en organizaciones como factor de innovación: una aproximación teórica. *Revista Colombiana de Contabilidad*, 9 (18), pp. 93-110.

- Scaniello Negris, M. J. (2023, marzo 9). *NeceSer: diálogos necesarios para pensar la diversidad e inclusión* [Video]. LinkedIn.
<https://www.linkedin.com/events/7038561426734522368/>
- Susaeta Erburu, L. y Navas López, J. E. (2005). La diversidad cultural como fuente de ventaja competitiva. *Cuadernos de estudios empresariales*, Volumen (15), pp. 153-176
- Toledo, M. A. (s.f). La Gestión de la Diversidad: Implicancias para la Dirección Estratégica del Capital Humano. Caso Aplicado Al Sector Salud Chileno. Recuperado de:
<https://investigacion.fca.unam.mx/docs/premio/2010/1.pdf>
- Triguero-Sánchez, R. y Peña-Vinces, JC. (2011). Diversidad entre empleados y mejoras en el rendimiento de las organizaciones: Un modelo de gestión de recursos humanos. Madrid, España. Escuela de Organización Industrial Press.
- Vázquez, A. (2022). *La gestión de las personas en organizaciones del siglo XXI*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ediciones UADE. Archivo Digital: descarga y online ISBN 978-987-519-169-3
- Ventosa García-Morato, M. (2012). *Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas*. Barcelona: Fundación Bertelsmann. Recuperado de:
<https://www.compromisorse.com/upload/estudios/000/223/diversidad%20cultural.pdf>.

9. Anexo

Transcripción video Conversatorio ARLU

- Bueno buenos días a todas y todos muchas gracias por ir incorporándose al conversatorio en breves minutos comenzamos, muchas gracias. Hay colegas, profesionales, hay estudiantes. Bueno muchas gracias, sean todos muy bienvenidos. Se sigue agregando gente, esperamos un minutito y arrancamos que les parece a los compañeros de la mesa. Compañeros y compañeras

- Perfecto

- Perfecto

- En este hermoso sábado de mañana, frío fin de semana largo acá en Uruguay. Digo por gente que nos acompaña de otros lados.

Bueno vamos a comenzar con nuestra actividad y voy a bajar un poquito la pantalla bueno muy bien bueno sean todos muy bienvenidas y bienvenidos a nuestra casa virtual de la asociación de licenciados en relaciones laborales. Realmente es un gusto participar de este conversatorio junto con compañeros y compañeras que estuvimos en el comité de la UNIT para adaptar esta norma de la que estamos trabajando. Disculpen.

Estamos en este conversatorio sobre la adaptación de la norma unit iso 30 415 que se terminó de adoptar en diciembre del 2021 y de la cual fuimos parte varios representantes de varias organizaciones laborales de Uruguay y bueno y acá tenemos una pequeña delegación. Donde bueno este comité fue encabezado por el ingeniero Claudio López acá presente. que fue que nos coordinó digamos en este comité. Es el Secretario Técnico de la Comisión de gestión integral de las organizaciones, ingeniero químico y bueno es un técnico con destacada experiencia del Departamento de Normalización de la unidad. También nos acompaña la Licenciada en Psicología Nancy Silva. Una destacada psicóloga de nuestro país que a su vez es integrante de la organización civil Universitarios y Técnicos Afro-Uruguayos, UAFRO. Y también nos está acompañando el licenciado en ciencias de la educación Edh Rodríguez de la Facultad de Humanidades de Udelar, que es docente de pedagogía y pedagogía social y es integrante del equipo de modelo de calidad con equidad de género en Inmujeres. Bueno y quien les habla, participamos por la ARLU en el comité, justamente, de gestión integral de las

organizaciones para esta norma. A mí me gustaría comenzar justamente introduciendo, cuál es la importancia, para nosotros y nosotras en el tema de esta norma de diversidad de inclusión. Comenzando por la introducción que tiene justamente la norma que ustedes van a acceder. La introducción dice: el desarrollo de un lugar de trabajo inclusivo requiere un compromiso continuo con la diversidad y la inclusión para abordar las desigualdades en los sistemas políticos, procesos y prácticas organizacionales, así como en los sesgos y comportamientos conscientes e inconscientes de las personas. En un mundo cada vez más interconectado de hoy, reconocer y aprovechar la D&I puede ser fundamental para organizaciones que buscan incrementar la innovación y mejorar su resiliencia, sostenibilidad y reputación. Cada organización es diferente y quiénes son tomadores de decisiones deben determinar el enfoque más apropiado para integrar D&I en su estrategia y procesos de negocio en base a su contexto organizacional. Para lograr los objetivos de D&I las organizaciones deben ser valientes y estar comprometidas a abordar activamente asuntos sensibles y abordar los comportamientos no inclusivos y las normas culturales, las prácticas organizacionales injustas y discriminatorias, ya sean desarrolladas por personas o asociadas a tecnologías. Fomentar una cultura organizacional diversa e inclusiva puede permitir que las personas y los equipos prosperen y hagan todo lo posible en condiciones que permitan una colaboración y participación efectiva. Construyendo con mayor justicia, las organizaciones más inclusivas y socialmente responsables pueden ayudar a las personas, independientemente de su identidad origen o circunstancia, para acceder al trabajo y desarrollar conocimientos habilidades y capacidades críticas para su desarrollo y bienestar.

Conviene decir justamente en este punto que, en la norma ISO, el documento, se valió, se sostuvo sobre algunos objetivos de desarrollo sostenible de las naciones unidas- algo que en relaciones laborales lo tenemos bastante presente, como es la igualdad de género, un trabajo decente y crecimiento económico, todo lo relacionado a la industria innovación e infraestructura con todos los cambios que suponen la reducción de la inequidad. Y también se rige por los principios de los Derechos Humanos en el trabajo, algo también tan cercano a nuestra profesión y nuestras carreras académicas. Antes de dar paso a Claudio justamente comentar que la norma contiene 11 capítulos en donde varios ítems destacables como el objeto, requisitos fundamentales de D&I niveles de responsabilidad, marcos de referencia, cultura inclusiva, un capítulo especial sobre el ciclo de vida de gestión de las personas, sobre los productos y servicios, sobre las relaciones en la cadena de suministros y las relaciones con

las partes externas interesadas o lo que nosotros conocemos como los stakeholders. Y justamente dentro del objeto una de las cuestiones que me parece relevante es justamente que la norma está diseñada para ser aplicada en cualquier tipo de organización, ya sea pública, ya sea privada, de hecho justamente en el comité habían personas referentes que eran de organizaciones públicas, no importa el tamaño, no importa el tipo de actividad, no importa la fase de crecimiento que esté la organización. Y a su vez algo también que es bastante relevante entiendo yo que el documento no aborde aspectos específicos de las relaciones laborales en términos de, relaciones con sindicatos, comités de empresas o cumplimientos y requisitos legales o de litigios específicos de cada país. O sea partamos de la base que es una norma internacional y lo que nosotros hicimos en este comité, colaboramos en adaptarla a nuestra idiosincrasia de Uruguay. Pero es importante justamente como nosotros en relaciones laborales trabajamos mucho el tema del relacionamiento con sindicatos, bueno toda la parte legal digamos de lo que son las relaciones laborales, se entiende que esto no aborda aspectos específicos pero sí, digamos, colabora en aspectos para abordar en todo lo que refiere a los ciclos laborales. Bueno con esto me voy quedando por acá y te doy paso Claudio para tu presentación.

-Perfecto, muchas gracias Daniela. Bueno, buenos días y gracias por participar. También gracias a la ARLU por la posibilidad de estar en este conversatorio y de dar difusión a estas normas que tienen que ver con, como decía Daniela, normas transversales que hacen a la gestión de las empresas.

En lo personal estábamos acostumbrados a trabajar normas de, el área de calidad, continuidad de negocio y gestión de riesgos. Y esta fue como la primera introducción que tuvimos a tratar normas que tienen que ver con un tema tan importante dentro de la gestión de capital humano como la diversidad y la inclusión. Para eso la primera dificultad era bueno, qué comité iba a abordar la adopción de esta norma. Como comentaba Daniela, las normas internacionales deben pasar, a través del tratamiento de un organismo de normalización reconocido, por un proceso riguroso. Y eso implica el que sean tratadas, no es una mera traducción, tienen que ser tratadas en el ámbito de un comité especializado. Y bueno entendimos el año pasado que era más adecuado para tratar estos temas, era ese comité de gestión integral que funciona desde el año 2019. Y ahí hicimos un trabajo de ampliar los stakeholders, si ahí por ejemplo, a la ARLU, a la UAFRO, a Inmujeres, bueno ya formaba parte el MIDES pero convocar a Inmujeres. El programa AGORA Uruguay. También conocimos a los directores de la Red de

Empresas Inclusivas, la Sociedad Uruguaya de Gestión de personas, la verdad una experiencia muy interesante, en lo personal. Que además nos permitió entender que para hacer foco en aspectos que tienen que ver con capital humano. Teníamos que dejar este comité, este comité de gestión integral que tiene que ver con temas transversales. Pero como que el tema del capital humano para hacer foco y poder atenderlo en su real dimensión era necesario generar un grupo. Y bueno hoy, en este caso, este año a partir de marzo tenemos un comité de gestión de capital humano funcionando. Después, en lo que tiene que ver con la norma en sí, un poco complementando lo que decía Daniela, esto se aplica para cualquier tipo de organización, grandes, chicas, medianas. Y bueno la idea es que esta norma sea una herramienta un elemento de ayuda para aquellos que toman decisiones en lo que tiene que ver con gestión de capital humano, aspectos asociados a la D&I, accesibilidad comunicación, todos temas relevantes en las organizaciones. Puede ser que sea práctica para un comité de igualdad de género, puede ser que sea práctica para un jefe o una gerencia de gestión de capital humano, para la alta dirección, para un equipo de mejora. En definitiva lo que busca es, a través de buenas prácticas de D&I propender a el mejor funcionamiento de las organizaciones. Y es una herramienta más, así como se habla de la mejora de la calidad de los productos para las organizaciones o la disminución de la incidencia laboral para las mejora de las organizaciones. En este caso es gestionar la diversidad y la inclusión en el ámbito de las organizaciones para que funcione más adecuadamente. Hay algunos pre requisitos que pues, quizá los podemos ir mencionando porque tampoco quiero acaparar la conversación. Pero la norma se basa, en sus cimientos, en una serie de requisitos que uno debería atender, antes de embarcarme en este viaje esto lo tengo que tener solucionado. Y si no capaz que el plan para los próximos seis meses es mejorar en estos requisitos que tienen que ver con el reconocimiento de la diversidad. La diversidad, valorar a todas las personas y generar una cultura que propenda a la diversidad cultural, en cuanto a diferentes capacidades: orientación sexual, diferentes religiones, orientación sexual, edad. Eso hace a la riqueza de las organizaciones. Eso es un tema más bien conceptual. Después aspectos que tiene que ver con la gobernanza. Organizaciones que ya tengan sistemas de gestión instalados, como puede ser calidad, seguridad. Se van a sentir más cómodos en ese sentido. Una gobernanza con procedimientos establecidos, digamos roles y asignación de responsabilidades y rendición de cuentas establecidos. En este caso, en lo que tiene que ver con un liderazgo para la gestión de capital humano y dentro de la gestión de capital humano, la diversidad y la inclusión. Pero no como parte de un Departamento de recursos humanos o del capital humano sino como D&I a

lo largo de toda la organización, como algo necesario para que la organización pueda mejorar su desempeño. Tenemos el actuar con responsabilidad, de manera ética y socialmente responsable. El trabajar de manera inclusiva sistemáticamente. Propendiendo trabajo que sean accesibles que sean digamos, que permitan la inclusión de todas las personas en el ámbito de organización. Eso incluye aspectos de comunicación, así como parte también de esta cultura. Y también como decía esta norma está orientada a los líderes. Pero no los líderes porque tienen la chapa de gerente o la chapa de director sino los líderes de la organización los cuales necesitamos darles herramientas para que puedan gestionar adecuadamente esta perspectiva fundamental para cualquier organización. Organizaciones que contemplen la diversidad y que sean cada vez más inclusivas. No sé Nancy y Edh si quieren introducirse en el tema, si quieren que los lleve a alguna slide en particular. Porque lo que tiene que ver con el proceso de normalización yo creo que lo básico es esto. Después podemos ir contando las dificultades que tuvimos a lo largo del proceso a nivel digamos de acuerdos, de terminología, etcétera. Pero creo que eso forma parte también del conversatorio.

-Me parece, si me permitís Claudio, una previa. Queremos recordar que esta actividad también nos acompaña la sociedad uruguaya de gestión de personas. Que justamente ya había sido presentada en la norma por ese lado y nosotros habíamos acompañado, así que bueno agradecemos mucho. Y lo otro que me parece pertinente antes de dar paso. Que vieron que la norma dice *recursos humanos*. Y fue las primeras cuestiones que se trabajó, de generar una nota para eso, de decir bueno acá en el Uruguay también aplicamos para capital humano o gestión de personas. Porque bueno había que adaptar de repente determinada terminología. Era simplemente comentar eso. Gracias.

- Gracias Daniela

- De mi lado no sé, Nancy si quieres comentar algo tu y después comento alguna cosa mínima yo.

- Sí, en relación a lo que mencionabas Claudio con respecto al tema de la discriminación en el trabajo que es un fenómeno universal y permanente. Y las dificultades que muchas personas tienen para ingresar al mercado laboral. Sobre todo, hablando desde la sociedad civil, desde la organización de la que formo parte UAFRO. Me gustaría hacer algunas consideraciones con respecto a este tema para darnos cuenta de por qué de pronto estamos formando parte de esto. Entonces bueno decir que, en principio el agradecimiento a la Asociación de

relacionistas laborales por esta invitación. A UNIT también porque ha posibilitado esta oportunidad. Al movimiento afro que desde hace 40 años está alerta y que viene realizando acciones y que hoy nos podemos presentar, si estamos en este lugar por ese trabajo anterior por esa unidad que ha habido entre las organizaciones, por el trabajo por los derechos de los afrodescendientes en uruguay y a nivel de toda latinoamérica. También agradecer a la universidad por haber contribuido a poner visibilización a esta población con las dificultades y los problemas que tiene para acceder a la formación, a la educación y también al trabajo. Y las organizaciones internacionales que también han contribuido a esta visibilización. Así que vaya el agradecimiento y a otros que de pronto también de alguna manera han contribuido y contribuyen a que sigamos trabajando y a que logremos alcanzar las metas que de alguna manera también esta norma promueve. Entonces me gustaría decir si hay un espacio que, hay algunos aspectos y algunas consideraciones que es bueno tener en cuenta. Recordar, probablemente muchos lo sepan pero son cosas que en el día a día se siguen manifestando, como incompreensión, como intolerancias, como curiosidad. Así que me gustaría decir que en el año 2001 recordar que en Durban, Sudáfrica se realiza una conferencia contra el racismo, la discriminación racial, la xenofobia y toda otra forma digamos de intolerancia. Y es a partir de allí que salimos, digamos, con el nombre de afrodescendientes. Y esto también es importante decirlo, porque esto genera igualmente al día de hoy, toda una confusión y se presta a las micro agresiones que de pronto se sufre a diario a nivel del trabajo a nivel de la educación a nivel de los vecinos a nivel, en cualquier ámbito en el que la población afro se mueve. Y este término refiere a los descendientes de los esclavos de los africanos esclavizados, que fueron víctimas de la trata transatlántica, el colonialismo y el racismo y la discriminación racial. Esto proviene de la propia comunidad de afrodescendientes y reconoce a dichas personas como sujetos del derecho por haber sido sus ancestros víctimas de crímenes de lesa humanidad. De los cuales hasta hoy en día pagamos las consecuencias. Y cuando decimos pagamos las consecuencias no sólo tiene que ver con la población afro, en este sentido este la sufre en varios aspectos lo padece en varios aspectos de la vida cotidiana. Pero también incluyendo al resto de la sociedad. Que lo padecemos porque por un lado hay un peso de 500 años de historia para la población afro. Pero también hay un peso o un trabajo que el resto de la sociedad debe hacer, para complementarnos y para trabajar en función de la disminución de lo que es el racismo y la discriminación racial. Para que esto que de alguna manera estamos considerando dentro de la norma, la discriminación en el trabajo es un fenómeno universal y permanente, deje de serlo, deje de estar naturalizado y trabajemos en

que esto pueda disminuir. Y en ese sentido es que digo que el resto de la sociedad o sea la población que no es afro también tiene un camino y un trabajo que realizar que es de introspección. Para ver desde donde estamos partiendo, porque a veces trabajamos mucho y esta norma tiene un gran espíritu de colaboración como para resolver o contribuir a la resolución de estos temas. Pero esto pasa también por lo personal, porque cada uno haga su trabajo. porque si no queda en la expresión de deseos y pasan muchísimos años para que podamos avanzar apenas un poquito. Si estamos hablando verdad que hay un trabajo que se viene haciendo, por parte de la sociedad civil de 40 años, de los últimos 40 años fuertemente, quiere decir que esto no lo cambiamos solamente con el deseo. Si podemos contribuir pero parece que falta un poco más. No sé si en principio podemos dejar por acá para continuar después, complementando algo de lo que de pronto otros compañeros puedan ir diciendo.

-Muchas gracias Nancy

-Buenos días a todas y todos. Antes, cuando me invitaron al conversatorio, yo primero pensé bueno por qué me invitan. Y fue lo primero que le pregunté a Daniela. Por qué yo, que podría llegar a tener para decir. Y creo que hay como algunas cuestiones importantes. Primero que yo cuando asumí la responsabilidad, dije yo no voy a estar representando a ninguna institución. eso sería como todo un asunto de la representación institucional. Pero sí me parece que desde el trabajo en la comisión, la adaptación de la norma para el Uruguay, hay como algunas cuestiones que me parece que son interesantes destacar. Primero que nada y antes de iniciar, bueno el agradecimiento no sólo a quienes convocaron a participar hoy sino también en particular a quienes convocaron inicialmente a participar en el comité. en la adaptación de la norma. Eso sí tiene que ver con una de mis inserciones laborales en el instituto nacional de las mujeres. allí trabajamos en particular con el modelo de calidad con equidad de género que justamente lo que busca hacer es introducir una mirada de género en las relaciones laborales. Eso es como una primera cosa. Pero creo que si hubiera un agradecimiento como más profundo, tiene que ver con todos los colectivos en particular, de afrodescendientes, de mujeres, de diversidades y disidencias sexuales y genéricas. Que de alguna manera yo diría que, no es ni de cerca por una cuestión de representación, sino como un efecto del trabajo colectivo de todos esos grupos que han ido haciendo en los últimos 50 años o quizá 40 depende de cada uno. Un trabajo que es bueno poner sobre la mesa que la diversidad de lo humano no es sólo que tengamos todos rostros distintos, sino que tenemos, historias diferentes y aportes diferentes y una necesidad muy humana que es el

reconocimiento de lo propio. Me parece que viene un poco de ese lado. por una cuestión de propia formación, yo vengo del mundo de la pedagogía y las primeras cosas que aprendemos es que la pedagogía lo que tiene que ver con la educación es un hecho fundamentalmente político. Político en el sentido de, cualquier decisión que yo tome que afecte la vida de otras personas es una decisión política. Desde como elaboro un llamado, llamando a personas y dejando por fuera ... Desde mismo nombrar a otro montón de personas, hasta como me paro en una clase para trabajar con personas que tienen una hipoacusia y que necesitan leer los labios para poder acceder a la clase y si yo estoy caminando dando vueltas y hablo mirando el pizarrón lo estoy dejando totalmente por fuera. Ese tipo de cuestiones, creo que, de alguna manera son las que han ido siendo puestas sobre la mesa, siendo puestas sobre la, sobre la discusión sobre el tipo de decisiones que tomamos a diario en nuestro trabajo. Y entonces también parece que si tuviera que hacer un primer agradecimiento, lo haría un poco en ese sentido, a todos aquellos colectivo que alguna manera han puesto estos temas sobre la mesa y van haciendo como una cierta conciencia que es muy difícil. Porque claro, cuando vas a tomar decisiones también afectás la vida de la gente. Y muchísimas veces, muchos de nosotros venimos justamente, como de una cultura privilegiada en algunas cosas. Asumiendo como derechos, los que en realidad son privilegios. Si el derecho es sólo de algunos no es un derecho es un privilegio. Y entonces cuando tenemos que empezar a ver que bueno, los derechos si son de todos hay que de alguna manera repartirlos nuevamente, empezamos a sentirnos como tocados. Ahí me parece que si de algo se trata en un punto esta norma, este tipo de norma, este tipo de trabajo es de, partir de ese reconocimiento y hacer lugar en principio a la escucha. A lo que tiene el otro para decir. Y empezar a poner en acciones concretas, que van desde cómo resolvemos las cosas, hasta cómo las nombramos, algunas cuestiones que son importantes. Y que afectan la vida de las personas, en este caso, en lo laboral. Que es, no solo, casi que la tercera parte del día en algunos casos, muchas veces hasta la mitad del día, de la vida concreta de cada uno. Sino además un derecho humano fundamental que muchas veces, es lo que nos enlaza a la sociedad, lo configura nos ayuda a configurar la identidad. Por eso me parece que, lo que está en juego es mucho más que ir a trabajar y cobrar un salario a fin de mes. Sino el lugar donde estoy viviendo una buena parte de mi día. Me parece que esas cuestiones son importantes y creo que este tipo de normas son importantes en ese sentido. Lo que hacen en última instancia a la calidad de la vida de cada una, de cada uno. Dejaría por ahí en principio, en esos términos, el agradecimiento bueno a quienes en concreto me han invitado a participar en este proceso. Pero sobre todo a quienes

han puesto estos temas sobre la mesa y hace que sea necesario discutirlo, necesario trabajarlos. Dejo por acá esta primera vuelta.

- Perfecto Edh, muchísimas gracias. Muchas gracias a Nancy también. Si te parece Claudio, seguimos un poco con el desarrollo de la norma.

- Sí me parece bien. Vamos a achicar un poquito. Bien la norma, obviamente como toda norma de buenas prácticas de gestión, establece requisitos en lo que tiene que ver con la definición de roles y responsabilidades. Si, tanto a nivel de digamos, de jerarquías, como también responsabilidades individuales. La D&I no la podemos acotar. Que forma parte de determinado grupo de personas o grupos de dirección, sino que tiene que ver con un capital que tenemos que conservar y mejorar todas las personas dentro de la organización. Incluyendo como se mencionaba más temprano, lo mencionaba Daniela, los famosos stakeholder, las partes interesadas. Yo no puedo tratar mal a un proveedor. O sea que esto es un tema que también trasciende el ámbito de la propia organización. Entonces la importancia de tener bien establecidas responsabilidades en lo que tiene que ver con D&I a lo largo de toda la empresa. Eso tiene que ver con la gobernanza organizacional tiene que ver con los líderes y con las responsabilidades delegadas. Es importante los canales abiertos de comunicación si el que haya una buena comunicación, una comunicación sana en la organización. Reconocer los conflictos, no existen organizaciones que no tengan conflictos entonces tenemos que abordar los conflictos de la índole que sea. Y a partir de esta norma también, mapeandolo en otras normas, la ISO también encontró la necesidad de elaborar una norma de canales de denuncia. Entonces a partir de esta norma surge una norma que es la 37002 que tiene que ver con buenas prácticas para la gestión de canales de denuncias en las organizaciones. Esa norma también fue tratada en el ámbito de este comité el año pasado. Como poder gestionar la denuncia y regularidad de una manera sistemática, protegiendo también al denunciante. Es decir, es un tema incipiente e importante con lo cual está bueno también tener una norma internacional, una norma, una guía de buenas prácticas en lo que tiene que ver con la gestión de los canales de denuncia. Bueno, a nivel de lo que tiene que ver con lo que comentaba Edh de la diversidad de la inclusión, la importancia de tener datos demográficos en la organización. Pero no con un efecto de chusmerío o de simplemente disponer de la información, sino justamente para poder tomar decisiones y tener una organización cada vez más diversa e inclusiva. Eso hace aspectos de edad, sexo, tamaño de las familias, ciclos de vida de las familias, antecedentes de la familia niveles de ingresos

familiares en tiempos de ocupación niveles educativos, religión, raza, nacionalidad. Todos esos datos demográficos hacen también a la posibilidad de tomar decisiones orientadas a tener organizaciones cada vez más inclusivas y cada vez más diversas. Por ahí también aparece la posibilidad, esto capaz que a nivel a organizaciones más grandes, de tener grupos focales o grupos de recursos que traten sistemáticamente aspectos que tienen que ver con la adultez, que tienen que ver con aspectos de raza, que tienen que ver con discapacidades, cuestiones de género. Entonces como se les da soporte a esos grupos o esas personas. Es muy importante ahí el trabajo de los líderes que el funcionamiento de esos grupos esté soportado por el liderazgo del más alto nivel de la organización. Eso también hace a una cultura de inclusión y una cultura de buena comunicación. Bueno, sobre estos equipos de employee resource group, en inglés, “equipos de recursos” en español. Diferentes buenas prácticas están establecidas en las normas. Un patrocinador, darles tiempo, no comprometer el tiempo de estos equipos con el funcionamiento de otros en la organización. Y generar canales claros y psicológicamente seguros para que estos equipos puedan desarrollar su trabajo y plantear sus inquietudes. Que no vaya por un saco roto sino de que las inquietudes de estos equipos y grupos focales puedan ser abordadas de una manera sistemática, de una manera adecuada. Después me quería ir directamente, no sé si de equidad de género Edh quieres plantear algo. En esta presentación hay aspectos, cuestiones particulares de equidad de género que, ésta no es una norma específica de equidad de género. Es una norma que tiene que ver con la D&I en un sentido más amplio. Pero obviamente trata las cuestiones de género y obviamente todos los sesgos que tienen que ver con el género deben ser abordados en las organizaciones. Sesgos en la educación, sesgos en las remuneraciones, acceso desigual de las mujeres al sistema de salud, etcétera. Yo también me apunté, por ejemplo, es una organización internacional. pero a nivel de la ISO y también de la IEC, la prima hermana de la ISO para la normalización electrotécnica, también se tienen planes de género para abordar las cuestiones que tienen que ver con la desigualdad de género. Por ejemplo, si en que las mujeres puedan participar más en los niveles de decisión de la ISO. Entonces hay un plan que va desde el inicio del 2019 y va hasta el 2025, que tiene que ver con poder desarrollar la posibilidad de participación de la mujer en los ámbitos de decisión de la ISO de una manera más amplia. Por ejemplo, que los comités de decisión y la board de la ISO puedan estar conformados por mayor cantidad de mujeres. Ese es un plan que empezó a través del organismo normalización de Canadá, un poco pionero en lo que tiene que ver con la participación de la mujer en el ámbito de la normalización. Siempre participó la mujer el ámbito de la normalización pero de

una manera relegada. Entonces bueno lo que se está viendo es cómo sistemáticamente la mujer va digamos aproximándose a, digamos eliminando la brecha de la desigualdad de género en lo que tiene que ver con la representatividad. Por supuesto que la representatividad es una perspectiva, no es la única. Pero decir es como que por pasos el tema de la igualdad de género se va abordando. El tema de D&I como un todo, forma parte de los desafíos de la ISO para los años futuros. Forma parte de su de su de su visión, cuando hablamos a nivel de la ISO de normas que mejoren la vida la salud y hagan mejor el funcionamiento de las sociedades dentro de esa visión de la ISO está implícito que las organizaciones tienen que ser más diversas, inclusivas. Y para que las organizaciones sean diversas inclusivas las sociedades tenemos que ser más diversas e inclusivas.

- Dicho esto Claudio, acotar que la integración del comité para esta adaptación de esta norma era con una fuerte presencia de compañeras mujeres. Eso habla justamente de la inquietud por generar caminos normativos que no sean sólo de normativas legales sino que también haya normativas a nivel organizacional, que vengan al socorro digamos de la igualdad de género, de la perspectiva digamos, con diversidad de inclusión. No sé si quieres o nancy por favor intervengan, ya tenemos unas preguntas.

-Un poco pensando en lo que traías recién Claudio. Por lo menos desde el punto de vista de la cuestión de la equidad de género es interesante poner y comenzar a visibilizar muchas de las cuestiones que existen. Que seguramente las tengamos todas y todos claro. Pero bueno desde cuestiones como por ejemplo, los sesgos en las remuneraciones. Muchas veces traducidas a partir de detalles muy pequeños. Todos sabemos que a mayor nivel educativo mayor la brecha salarial entre varones y mujeres. Y que esto tiene que ver fundamentalmente con como muchas veces todas las tareas de cuidados crianza. Todo el trabajo no remunerado de reproducción social y producción de condiciones sociales, crianzas un montón de cosas. Eso recae sobre las mujeres e interrumpe muchas veces o enlentece por ejemplo progreso laboral, la posibilidad de carrera laboral. Pero también lo encontramos en otros lugares, por ejemplo en sitios donde de pronto lo formativo no es tan importante. Un montón de otras tareas por ejemplo en empresas públicas, grandes empresas, tareas como la limpieza, la vigilancia, un montón de tareas que de pronto no requieren una formación demasiado específica. Sí empezás a encontrar que los sesgos están por el lado de las horas extras, las nocturnidades, las posibilidades en algunos casos de viajes. Todo eso que están normalmente de hecho dirigidos a los varones. Porque se asume que la vigilancia nocturna la tienen que hacer

exclusivamente varones, aunque estén en una caseta donde lo que hagan se haga exclusivamente mirar una cámara. Lo mismo muchas de las tareas de limpieza cuando hay posibilidades de cuestiones como horas extra. En cuestión en general se les oferta naturalmente a los varones porque se asume que van a tener más tiempo que no van a tener que estar en la casa haciendo otro montón de tareas. Ese primer nivel es importante y afecta a muchísimas cuestiones que tienen que ver no sólo con los ingresos sino también con las posibilidades de algunas cosas. Y después también muchas veces un montón de capacitaciones y posibilidades internas en las empresas, que tienen que ver con realizar determinado tipo de formaciones, capacitaciones y decimos lo que uno encuentra que muchísimas veces por ejemplo todo lo que tiene que ver con sensibilidades, sensibilizaciones capacitaciones, talleres, dirigidos a temas de género son elegidos por las mujeres. Los varones en general nos resistimos mucho en otras cosas este tipo de sensibilización, pero por ejemplo todo lo que tiene que ver con aquellas capacitaciones que después van a ser tenidas en cuenta para las posibilidades de ascenso, muchas veces son directamente dirigidas exclusivamente a los varones ya desde la oferta. Todavía nos encontramos en muchos lugares en empresas públicas y otros organismos con cuestiones que esas oportunidades que se canalizan a través de los mandos medios y entonces es cuando medio dice bueno tengo “x” cupo para tal capacitación y yo decidido ahí quien y quien no. Y ahí empezamos a ver cómo esos sesgos aparecen permanentemente. Y entonces vos tenés este como una cuestión de que a veces genera como un doble discurso, por un lado vas sensibilizando en algunos aspectos pero quienes lo toman son justamente quienes más perjudicadas son por estos sesgos. Y cuando ofertas cuestiones que pueden tener consecuencias reales en cuanto a posibilidades de ascenso, posibilidades de hacer carrera, posibilidad de reconocimiento, esos se sesga muchísimas veces directo hacia los varones. Vas teniendo ahí ese tipo de cuestiones como uno de los primeros sesgos que interesa manejar. Porque tiene que ver con cómo, esto que vos decías Claudio, se trata de la cultura empresarial, de la cultura empresarial de cómo esto se filtra se cuele y está permanentemente empapando las decisiones que tomamos y la manera en que nos afecta. Entonces me parece que eso es un aspecto interesante a ir teniendo en cuenta que en principio. Dejé por acá y cierro el micrófono.

- Gracias Edh

- Sí aprovechando para aportar también a esto que estaba diciendo Rodríguez en función de los sesgos de género y también en función de lo que tiene que ver con la población afro. En

eso digamos de hombres y mujeres, de hecho en la realidad la población afro está atravesada por varios otros aspectos que hacen que no puedan llegar de pronto a cargos más calificados o a posiciones más calificadas. Y con lo cual este no sólo por una cuestión de educación, porque en general hay un porcentaje alto que no completa la secundaria y por lo tanto no accede tampoco al nivel universitario o niveles técnicos, con lo cual ya queda rezagado en función digamos de presentarse o poder acceder a un cargo o a un puesto en una posición mejor. Donde también sea mejor pagado. Y no es lo mismo para los varones afros que para las mujeres afro. Y no es lo mismo para las mujeres en general que para las mujeres afro. O sea que la condición también hace que en relación al tema del acceso al trabajo se vea dificultado por la discriminación con el racismo estructural que persiste y que sigue limitando digamos el crecimiento, el desarrollo de la población. Dentro de lo que es, hay datos que se pueden encontrar en el INE y el ministerio de trabajo, donde los varones afro, las mujeres y los varones afro, están en los puestos de menor calificación en general. Con lo cual no pueden competir así que a esa realidad digamos de los sesgos de género, de lo que algunos hombres pueden y las mujeres no, en este caso de la población afro también hay que considerar eso. El nivel de la pobreza, la educación que no se completa, el racismo y bueno la falta de educación.

- Gracias Nancy. Hay una pregunta del chat de Aldo sobre los aspectos que veíamos creo que estaba un poquito antes. Lo que tiene que ver con el funcionamiento de los equipos, de los canales. Digamos de los recursos que pueden asignar las organizaciones para el funcionamiento de equipos y de personas que manejan desigualdades y bueno aspectos de género, aspectos de raza. Cuando hablamos de canal claro y psicológicamente seguro sobre todo tiende a lo que tiene que ver con cómo y con el grado de respeto que tenemos que tomar el trabajo de estos grupos y estos equipos. A veces cierta información confidencial que se filtre o capaz que en una presentación del grupo de inquietudes o de resultados mirar la hora un resoplido, un comentario sarcástico, esos mensajes sutiles que pueden llegar a desacomodar completamente el trabajo de estos equipos y toda la sistemática que tiene montada la organización para mejorar en ese sentido. Entonces ahí también está el trabajo de no solamente de los líderes sino de todas las personas de tratar con respecto a este tipo de iniciativas.

Movámonos al núcleo de la norma. La norma está basada en el ciclo de vida de las personas. El esqueleto de la norma está orientado a que si planificamos adecuadamente la fuerza laboral

o la dotación de personal de las organizaciones, con una adecuada gestión de la remuneración, manejando de una manera adecuada y diversa, como comentaba Edh recién, aspectos que tienen que ver con el reclutamiento y la selección de las personas que van a incorporarse a nuestra organización. Si gestionamos el proceso de inducción de una manera profesional, dándole la importancia que tiene este proceso clave de la incorporación de las personas en las instituciones. Si damos herramientas para el aprendizaje para el desarrollo, si manejamos de una manera rigurosa, equilibrada, justa los procesos de gestión del desempeño, de los planes de sucesión, la relocalización de la fuerza laboral. Y también abordamos aspectos que tienen que ver con la desvinculación y cese del empleo, vamos a hacer una gestión de la diversidad y la inclusión más sistemática, más visible, más ordenada. Entonces como que la norma, todo lo que hablamos a nivel de pre requisitos, de aspectos que tienen que ver sesgos, de aspectos que tienen que ver con las buenas prácticas de gobernanza., Después toma este esquema, estos 7, 8, 9 ítems y nos dice bueno una organización, una institución, manejando de una manera sistemática la diversidad y la inclusión utilizando buenas prácticas en estos puntos, que son en definitiva los puntos, los checkpoints que atraviesa cualquier persona en cualquier organización. Aspectos que tiene que ver con la selección, aspectos que tiene que ver con la remuneración, con su inducción, su capacidad aprendizaje, con su posibilidad de hacer carrera dentro de la organización, hasta el cese del empleo. Entonces en el cuerpo de la norma trata cada uno de estos puntos como secciones y dentro de estas secciones se establecen buenas prácticas o recomendaciones en lo que tiene que ver con la diversidad y la inclusión. No se Daniela querés hacer algún comentario con respecto a este viaje, este itinerario.

- Sí, sí. Entiendo que es particularmente importante sobre todo en este ámbito en el que estamos de relaciones laborales, justamente este ciclo de vida de las personas. Que no se corresponde tanto con el ciclo de vida cronológico de las personas sino con el ciclo de vida laboral digamos. Porque al día de hoy también tenemos que reconocer, digamos, que los ciclos de vidas laborales son bastante más cortos a la interna de una organización. En general son bastante más cortos, entonces todo ese cúmulo de ítems puede reducirse quizás a un año o menos inclusive. Muchas veces se cortan esos ciclos de vida laborales porque justamente algunos de estos ítems que estamos diciendo también falla desde el lugar de las organizaciones. Está al libre albedrío del trabajador trabajadora de renunciar, de irse, están las justificaciones legales, está el ejercicio libre del despido para los empleadores y demás. Pero

muchas veces los ciclos de vida laborales se cortan porque existen fallas dentro de la organización. Porque no existe un debido abordaje de la formación, del cuidado, del entrenamiento de trabajador trabajadora. No se cuida verdaderamente el tema de la gestión de desempeño, de las evaluaciones, a veces son muy sesgadas.

Hoy cuando Edh hablaba justamente de los sesgos de género, bueno, si habrá que trabajar en el tema de las evaluaciones de desempeño con perspectiva de género. Cuántas veces justamente por el hecho de no poder acceder a tener horas extras, a tener una nocturnidad, tener un determinado tipo de trabajo. Un determinado puesto, mejor dicho dentro de la organización. Eso en la gestión de desempeño se ve digamos de alguna manera sesgada y cercenada también en los resultados. Y sobre todo en este punto me parece, y aprovechando que está Beatriz Duran acá acompañando. La profesora Beatriz Duran que ella justamente hizo su tesis de maestría en el tema del acceso a las personas mayores al empleo. Justamente que gran tema digamos de encauce de trabajar el tema de la inclusión y la diversidad para las personas que ya son más veteranas en el mundo del trabajo. Y que esa fuerza laboral justamente muchas veces es discriminada porque está más cerca de la edad de jubilación que de su vida laboral. A mi, me parece particularmente importante trabajar este tema con perspectiva de D&I. En un mundo el cual está cada vez más tecnologizado, está cada vez más globalizado. Estamos saliendo de una pandemia, estamos viviendo el tema del trabajo híbrido, el tema del teletrabajo. Sabemos que hay muchos sesgos digamos de discriminación. Hay constataciones en cuanto a eso. Repercusiones de la salud y demás. Me parece que es particularmente importante y que sería un tema de profundizar el abordaje sobre todo para nuestra disciplina en las relaciones laborales. Si hay alguien que quiere intervenir con mucho gusto. Acá Eugenia levantó la mano, si Eugenia.

- Buenos días para todos, muchas gracias por la invitación y por este encuentro. Me parece muy interesante. Estaba escribiendo en el chat pero mejor lo hablo por aquí. Ya que nombraron a la profesora Beatriz Durán, de la cual fui alumna en algún momento. También siempre me queda la duda del tema del mercado laboral con las personas adultas. Creo que es un tema a tratar tanto a nivel de estado también. Porque hay una gran brecha que es cada vez más grande. Porque el mercado toma gente hasta 40 años, después de los 40 ya es muy difícil el acceso de las personas a los puestos de trabajo. Entonces sin duda es algo que yo creo que, cuando hablamos de inclusión tendría que reverse porque ¿qué hacemos con las

personas que quedan desempleadas después de los 40? ¿donde las ponemos? ¿de que viven? ¿de que trabajan? Porque son personas jóvenes todavía, que tienen una familia por delante muchas veces, bueno aunque no la tengan son seres humanos, y necesitan trabajar. Entonces creo que ahí es algo como que todavía creo que no se está abordando este tema. Es mi percepción, disculpen, es mi percepción. Pero bueno es algo que siempre me preocupa y lo veo trabajo en áreas de recursos humanos hace muchos años. Y ves que la gente se toma hasta cierta edad, después de cierta edad ya no se califica para el puesto. Y es algo que realmente a mí me preocupa. Era eso lo que quería comentarles gracias.

-Muchísimas gracias. Sí creo que es un poco lo que comentaba Edh, el divorcio con la toma de decisiones. No sé si quieres comentar algo Edh.

- En realidad lo que estaba pensando es que a veces, parece muy contraintuitivo, pero quizás la mejor manera de que esta cuestión de la inclusión funcione sea, desde lugares de trabajo, mirar la tarea que hay que hacer. ¿Qué se necesita para cumplir esa tarea? Y muchísimas veces lo que nos pasa que miramos a la persona que tenemos enfrente y ahí es donde nos caen todos los prejuicios encima y no miramos que, de pronto, esta tarea está perfectamente calificada para hacerla. Eso es algo que nos cuesta muchísimo. Porque además seguimos teniendo una estructura de trabajo donde, hay cuestiones como el cumplir el horario, un montón de cosas que terminan siendo mucho más importantes a veces que hacer lo que hay que hacer. Eso es como una cuestión bastante compleja de ver. Dejo de hablar porque hay un par de manos levantadas y si no monopolizo todo.

- Muchas gracias Edh. Le damos la palabra a Rita y luego a Pablo Mateos. Rita Uriarte un gusto.

- Bueno, buenos días. Agradezco la invitación que la tengo a través de la compañera Nancy. Yo pertenezco a la organización UAFRO. Soy jubilada como inspectora de educación física y con respecto a lo que estoy escuchando, me disculpo porque entré tarde. Con respecto a las personas mayores, yo creo que la parte también de la salud mental tenemos que contemplarla. Y también yo a veces veo que hay mayores cuidando mayores. Creo que el servicio que ellas pueden entrar, porque he visto, son en esas empresas que cuidan a los enfermos en los hospitales, en los sanatorios. Veo como único medio que ellas, esas personas mayores, hablo de los 50 años para arriba porque yo he visto, que están en esos empleos que realmente es bastante problemático. Considero que tenemos que dar las herramientas, ellas tienen que

empoderarse y es una forma que a veces yo veo que hay personas mayores que no están enterados de muchas cosas de lo que pueden hacer. Y a pesar que, las plazas de deporte por ejemplo. Eso es para mí algo muy útil la actividad física para que las personas mayores se sientan mejor, se sientan más útiles. A veces no tienen los medios como para acceso para entrar a ningún club privado pero en la plaza de deportes se da esa oportunidad. Yo hablo con respecto a mi área no sé si, yo sé que están hablando de la norma de inclusión. Y más que nada las personas afrodescendientes las oportunidades no son iguales a las personas no afro. Y bueno estoy escuchando porque esto para mí es nuevo y agradezco otra vez la invitación. Gracias.

-Muchísimas gracias Rita. Me parece que es muy pertinente justamente tu intervención y tus comentarios. Porque también se trata justamente de D&I. Pablo ...

-Buenos días a todos y todas. La verdad que un gusto enorme estar acá compartiendo esta charla como integrante de la asociación de licenciados en relaciones laborales. Y la verdad, la verdad, cuando leí la norma por primera vez me pareció un trabajo espectacular, un trabajo genial. Por lo tanto lo que yo quería hacer era más que nada agradecer a los integrantes y a las integrantes de ese comité que estuvieron trabajando y que generaron este resultado. Yo la verdad, cuando empecé a verla y desmenuzarla un poco me imaginé en mis primeras etapas de relacionista laboral. Ingresando a las empresas en aquellos momentos, que les ha pasado a todos ya todas, en donde entrás a un trabajo y luego de haber pasado por un proceso de selección súper tedioso y súper exigente y un montón de cosas más. Y decís “ahora qué hago, ahora que estoy acá como encaró todo esto como ordeno, como administro adecuadamente estos recursos”. Y además en estos tiempos en donde además de buenos administradores y buenas administradoras, tenemos que ser personas con vocación transformadora en las organizaciones a donde llegamos. Con esa vocación de convertir las organizaciones en lugares donde sean más compatibles con el uso de la tecnología, cada vez más apremiante, con convertir a los espacios en lugares más amigables, y más humanos, y más inclusivos, y más generadores de derechos. Entonces en esos momentos en donde estás en las organizaciones y en las empresas y te sentís que cómo arrancó todo esto ahí me imaginé que esta norma es un instrumento maravilloso. Entonces creo que ahí el gran aporte, en esa vocación y en esa responsabilidad de transformar las organizaciones hacia los lugares adecuados, esta norma me parece un instrumento maravilloso que te permite ordenar y que te permite además planificar de manera ordenada la gestión de los recursos que tenés. Te

permite además tener como la vocación de generar los registros adecuados. Que en ese proceso y ese andar que vos vas a hacer desde las organizaciones, que vas a ir generando experiencia, vas a generar un insumo, un nivel de información que te va a permitir a su vez analizar y seguir transformando. Por lo tanto yo aliento este a todas aquellas personas que están en los departamentos de personal y en las áreas de recursos humanos y en todas las organizaciones en las que transitan personas a incorporar esta herramienta. Que seguramente nos va a dar resultados bien bien bien interesantes. Así que bueno mi interés más que nada era el enorme agradecimiento a los que participaron y a los que generaron esto como resultado. Que va a ser de muchísima, muchísima utilidad. Nada más Dani, muchas muchas gracias.

-Muchas gracias Pablo. Realmente creo que lo primero a agradecer es que hayas leído la norma. Y si justamente es muy pertinente. Justamente sobre todo para quienes están liderando el departamento de personal gestión de personas y demás, tomarlo en cuenta como un insumo importante y colectivo. Que en definitiva eso creo que tiene muchísimo valor. Claudio, te cedo la palabra.

-Sí, muchas gracias. Después capaz que aprovechando que ya habíamos preparado sobre el ciclo de vida de las personas, las acciones recomendadas. Acá también siguiendo lo que, bueno agradecerle a Pablo los comentarios. Pero esto es un poco, la norma queda a disposición de la organización. No es una norma que establezca requisitos, que pueda ser objeto de una certificación. Esto lo puede aplicar la ferretería de la esquina de mi casa, lo puede aplicar un banco, lo puede aplicar un hospital público. O sea en definitiva uno va contra digamos contra sí mismo y se establece escalones que debería ir subiendo no sé a través de revisiones semestrales. Pero no quiere decir acá que haya rigor o que haya determinados aspectos que digamos sí o sí tengan que cumplirse. Es un viaje digamos que establece cada organización y obviamente a organizaciones qué parte de ese viaje que ya la tienen la tiene superada. En lo que tiene que ver con la planificación de la dotación de personal es muy importante lo que tiene que ver con su representación demográfica. Eso es algo digamos que cuando planificamos la dotación de personal si somos todos varones de entre 35 y 42 años de determinada estructura socioeconómica ahí la diversidad ... ¿dónde está la diversidad? Vamos a tomar la mismas decisiones, no vamos a poder tener riqueza en las discusiones porque en definitiva pensamos igual. Si pensamos igual, si tenemos la misma extracción, si tenemos la misma orientación política, los mismos gustos y preferencias

probablemente en la toma de decisiones no haya demasiada esta heterogeneidad. Entonces bueno qué es lo que se recomienda, tener bien claro cuál es la demografía de nuestra ciudad, de nuestro pueblo o de nuestro departamento. Y a partir de ahí, no quiere decir de, que tengamos que tener una foto y nuestra organización debe ser exactamente igual que la representación geográfica de la sociedad. Pero si ese es un elemento digamos comparador importante. Identificar oportunidades de inclusión de grupos que están demográficamente subrepresentados y hacer esta actividad sistemática. Hacerlo permanente, no hacerlo una vez y después no lo hago más, sino hacerlo de una manera sistemática y una manera visible. Otro aspecto importante en el ciclo de vida a las personas aspectos que tienen que ver con la remuneración. La norma tiene un enfoque de igual remuneración por un trabajo de igual valor. Lo importante es que la persona sea competente para realizar determinada tarea. No tener prejuicios. Entonces el concepto de remuneración es muy importante. Las decisiones sobre salarios son importantes. Bueno es un tema muy sensible, acá no voy a entrar mucho. Lo importante es la transparencia. Un aspecto importante que tiene la norma, yo también que soy el palo de calidad, de las encuestas, la norma te dice: sería bueno que en tu feedback vos recojas información de lo que el personal y los equipos piensan sobre lo equilibrado, justo y equitativo que sea el esquema de salarios en la organización. Es como que te obliga a establecer un ciclo de mejora continua. Además de lo que tenemos con los clientes y de la organización y de los activos. También lo que tiene que ver con los procesos de remuneración. Por supuesto identificar inequidad de género que tengan que ver con la remuneración. Lo hablamos y es uno de los aspectos capaz uno de los sesgos más notorios en lo que tiene que ver con género. Bueno qué más. Hablamos de remuneración, hablamos de reclutamiento y selección, procesos de contratación justos, no discriminatorios. Esto es muy importante manejarlo de una manera muy rigurosa lo que tiene que ver con los procesos de selección e incorporación de personal en la institución. Por ahí Daniela cuando hablaba de la norma hablaba de un extracto de la necesidad de abordar sesgos de las personas y de los sistemas. Porque a veces los propios sistemas y las propias tecnologías de la información también encaran sesgos en lo que tiene que ver, por ejemplo, en un proceso de reclutamiento o de selección. Actividades de divulgación y canales de contratación diversos y accesibles. O sea que los canales de contratación sean lo más amplios posibles. Hoy por hoy tenemos a nivel de sociedad un montón de canales donde se puede divulgar y digamos nuestras organizaciones pueden comunicar ofertas laborales de la manera más amplia en toda la sociedad. Oportunidades de progresión de personas de grupos demográficamente

subrepresentados. O sea dentro de nuestra organización la posibilidad de grupos demográficamente subrepresentados de hacer carrera, progresar, darles herramientas, darles elementos. Proveerles los conocimientos que necesitan para poder acceder a posiciones o jerarquías dentro de la organización que sean más esté más notorias y más relevantes. Maria adelante si querés con la intervención, con la consulta.

- Hola buenos días. En primer lugar agradecer mucho habernos enterado de esta actividad y como decían recién de todo lo que se va moviendo a nivel de las organizaciones lo que impulsa poder contar con una norma. En nuestro caso con Noelia que por allí había intervenido en el chat, a través de Nancy venimos siguiendo bastante como vienen trabajando en relación a este tema. Y me parecía importante a rescatar el impulso que genera a las organizaciones. Porque muchas veces, nosotros que trabajamos en consultoría digamos para empresas que quieren transformar, muchas veces lo que no saben es por dónde empezar, por dónde ir. Y tener una orientación que sea a partir de una norma no sólo digamos de, siempre hay que partir según también las necesidades que tengan, las oportunidades que haya dentro de la organización. Pero por supuesto poder tener la guía de una norma. Porque las normas en sí ya de por si tienen una legitimidad, tienen un poder de contagio, de atracción, a nivel de la región y es importantísimo que contemos hoy en Uruguay con esto. Así que bueno, tengo por acá un bebé en la vuelta. Pero bueno quería agradecer eso y decir también que bueno que cuentan con nosotras también para lo que se precisa seguir trabajando. Porque bueno me parece fundamental que podamos ir alineando para seguir avanzando en lo que es, las cuestiones digamos de equidad de género, D&I. Bueno, gracias.

- Gracias María. Y tal cual este es un viaje muy singular que cada organización lo desarrolla con la velocidad que quiera. Y siempre está bueno tener una referencia. Uno no puede pasar de 0 a 150 kilómetros por hora en la ruta en medio segundo. Esto lo vamos haciendo de una manera, siguiendo la idiosincrasia, la naturaleza de la organización. Acá dentro de los aprendizajes míos, soy más del palo de calidad y del sistema de gestión más tradicional, la última viñeta de incluir comportamientos inclusivos en la descripción de posiciones. Uno estaba acostumbrado que una descripción de un puesto de trabajo que estableces requisitos de habilidades, si tiene que saber inglés, si tiene que saber una técnica para hacer un ensayo de determinada sustancia o cómo tiene que atender al cliente. Aspectos más asociados a las competencias. Y acá también nos invita que estaría bueno que en las direcciones de puesto se incluyan buenas prácticas de lo que tiene que ver con comportamientos inclusivos. De las

personas que invierten ese puesto. Así que vamos utilizando la gobernanza tradicional que tienen las empresas, a través de su sistema de gestión, a través de sus procedimientos, e incorporando buenas prácticas que tienen que ver con diversidad o en este caso de inclusión.

-Si me permitís Claudio, también contar con el cumplimiento de la normativa vigente. Porque tenemos en nuestro país tenemos, somos realmente un país de avanzada en ese sentido a nivel normativo, legislativo, en cuanto a que tenemos varias normas legales que refieren acciones afirmativas de inclusión de grupos. Por ejemplo de afrodescendientes, personas con discapacidad, hay porcentajes, personas trans. Hay porcentajes que están debidamente osea normativamente estipulados. Y por ejemplo en el caso de discapacidad, que es uno de los casos que yo he seguido más profundamente. Que quizá es creo que la primera ley de cuotas que hay. Y bueno estadísticamente se ha comprobado que muy pocas organizaciones cumplen. De hecho en las organizaciones públicas prácticamente se incumplía en su totalidad el porcentaje de personas con discapacidad que tenían que incluir en las plantillas de personal. Entonces justamente trabajar en D&I a nivel de reclutamiento y selección también implica cumplir con la normativa vigente, que no es menor.

-Gracias Daniela

-Perdón me atrevo a decir que nosotros tenemos la ley 19022 que generalmente no se está cumpliendo. Con todo lo que conlleva la ley, se cumple muy pocos casos. Bueno nosotros teníamos una comisión fiscal, una comisión de seguimiento pero lamentablemente a veces no se da. Y así pasa con los discapacitados también. Pero es decir y así pasa también con la ley de violencia doméstica que está la ley y generalmente no se cumple. Entonces tenemos que enfocarnos en eso también. Porque veo que la norma está bárbara, porque estoy entendiendo ahora. Pero tiene que haber algo que impulse más y que tengamos un peso fuerte nosotros para obligar que se cumpla. en todos los aspectos. Perdón que no levanté la mano pero...

- Perfecto Rita. Perfecto

- Gracias Rita. Sí, en lo que tiene que ver con reclutamiento los elementos que nos da la norma, las buenas prácticas es, canales de reclutamiento y actividades de duración en el más amplio espectro, diversos, accesibles. Las prácticas que sean transparentes, justas y no discriminatorias eso es fundamental. Y es un tema que hay que trabajarlo sistemáticamente porque uno a veces hasta tiene la tendencia de buscar sus similares, personas que piensen como nosotros. Y eso no apunta a la diversidad. Entonces esa transparencia, esa justicia, esa

no discriminación, hay que manejarlo de manera sistemática. Tanto desde el punto de vista de las personas, los aspectos humanos, como los aspectos de los propios sistemas de información y automatizaciones que utilizamos en actividades de selección y de reclutamiento. Y después un tema para ser creativos. La tercera prosa, ofrecer formas de oportunidades de empleo como a tiempo completo, también tiempo parcial. O sea pensar fuera de la caja, salir del corsé. Acá sobre todo, y el tema del empleo es un tema muy delicado, no estamos en una situación donde el país sobren las oportunidades laborales. Entonces bueno ahí ver las opciones que puede tener una organización dar trabajo a tiempo parcial, reglas laborales flexibles. Recién un participante comentaba lo que tiene que ver, por ejemplo, con personas de una franja etaria de más de 45-50 años. ¿Qué posibilidades tienen de tener un empleo? Bueno arreglos laborales flexibles puede ser una opción. Asignaciones

temporales, aprendizajes, pasantías, tutorías, trabajo en contingencias o trabajo eventual. No es un tema sencillo, hay que ser creativos en este punto. Pero la norma establece una check list que tiene al final lo que tiene que ver con el reclutamiento y selección, determinadas posibles buenas prácticas que nosotros podríamos llegar a tomar. Por supuesto en todo lo que tiene que ver con la información y divulgación de la organización, utilizar imágenes no estereotipadas, de personas diversas. Utilizar el lenguaje inclusivo para la promoción laboral y para las comunicaciones publicitarias. También es muy importante que las organizaciones tomen nota de esto para aproximarse cada vez más a lo que tiene que ver con D&I. Y sea el trabajo que incluyan justamente la consideración de flexibilidad de accesibilidad o ajustes que se adapten. Si lo importante es que las tareas se hagan, que se cumplan con la misión de la organización y no tanto el viejo esquema del trabajo de 8 horas. Tenemos que ser creativos, en el sentido y por supuesto siempre orientado en lo que tiene que ver con un trabajo o una organización cada vez más diversa y cada vez más inclusiva.

Dentro de las mediciones que podemos hacer; número de personas que aprecian interés en trabajar para la organización. Es decir, llevar estas métricas. Capaz hay organizaciones que hacen esto de una manera sistemática ya lo tienen. En su sistema de reporting de capital humano ya lo tienen, a otros puede ser interesante. O capaz que otro me dice, no la verdad claro que este dato no me es de interés. Pero son oportunidades y datos o métricas que la norma recomienda. Número de personas que avanzan en cada etapa del proceso de contratación. Incluidos los subcontratos. Número de quejas, incidentes, denuncias, relacionados con prejuicios o discriminación. Llevar esta información, medirla. ¿Estamos

cerrando las denuncias? ¿estamos siendo eficaces? ¿o nos están quedando denuncias y conflictos abiertos del 2019? Esos datos llevarlos de una manera transparente y de una manera sistemática. Número de ofertas realizadas en comparación con números de aceptaciones. Motivos de no aceptación, etc. Proceso de inducción, proceso fundamental. Siempre lo vi desde el punto de vista de calidad como un proceso indispensable para que las personas tengan la competencia necesaria para hacer de manera solvente el trabajo. Pero me he dado cuenta de que no solamente es importante para la parte de calidad. Es importante para la persona como un tema de respeto como un tema que la persona se adapte a la organización y entienda su cultura, su idiosincrasia, conozca sus compañeros y compañeras. Y en definitiva para la empresa si la institución es fundamental para que la organización pueda funcionar. Noelia tenía la mano levantada, no sé si es por el tema de inducción o por el tema anterior. Adelante.

-Hola buenos días. Mi nombre es Noelia Maciel. Le agradezco a Nancy por la invitación y por habernos facilitado el acceso a la temática. Bueno Maria Jose ya se presentó. Nosotros tenemos una consultoría en conjunto, MSN y trabajamos los temas de D&I sobre todo en la incorporación de la perspectiva de género en las organizaciones. Y también bueno estamos caminando en un proceso lento hacia la visibilidad de otros ejes de desigualdad y también nos importa trabajar mucho en la inclusión de las personas afrodescendientes en el ámbito laboral. Nosotros desde la experiencia ... Primero felicitar, que bueno que la UNIT haya decidido también aterrizar esta norma a nivel nacional. Armado un comité diverso como para poder tener los elementos para hacerlo de la mejor forma, como ya se plasmó. Pero también es decir la importancia de generar un proceso donde haya varios actores participando, de forma de liderar este cambio cultural que supone la aplicación de la norma. Y un cambio cultural que no es una certificación y por lo tanto no implica una sanción o un deber para las organizaciones. Que eso también puede ser un talón de aquiles un poco lo que decía Rita y lo que ya venían conversando. Las leyes existen pero no se aplican. Y no tienen sanción. Entonces es algo como que van pasando los años y el cambio cultural se hace más lento de alguna forma por decirlo. En el caso del tema de discriminación racial en el ámbito laboral es donde más se suscitan este tipo de agresiones. Y realmente contamos con pocos elementos no a nivel del ámbito privado incluso el ámbito público, como para subsanar este tipo de situaciones que en definitiva lo que hacen es alejar a la persona de ese ámbito laboral y dejarla mucho más vulnerable. Hay un caso específico ahora en una en una mutualista donde

dos usuarias agredieron a un funcionario que estaba en atención al cliente que es afrodescendiente y la solución de la mutualista fue sacarla de atención al público y ponerlo en un depósito. Hay dos denuncias penales realizadas por la situación, por la agresión de discriminación racial. Pero digamos las empresas todavía les cuesta mucho apropiarse el tema de buscar soluciones efectivas que fortalezcan a la persona que fue víctima de una situación de racismo y discriminación. Porque realmente todavía faltan canales institucionales y espacios que asesoren a las empresas, a las organizaciones a cómo trabajar con este tipo de situaciones. Pongo este ejemplo de situación de discriminación porque no es sólo la inclusión de la persona a las organizaciones sino el despliegue de un montón de mecanismos de protección y de poder denunciar este tipo de agresiones a la interna. Porque si no se acompaña la inclusión de la persona que tradicionalmente ha sido excluida de determinados espacios en este nuevo ámbito, se reproducen las prácticas discriminatorias que existe en la sociedad y que también existen dentro de las organizaciones. Y se vuelve a estigmatizar y a victimizar y a excluir a esa persona. Es un trabajo que es largo aliento digamos pero bueno le dejo como una pregunta en términos de desafíos ¿de cuáles consideran que son los actores que deberían impulsar? o si ya se está trabajando en este sentido. No sólo impulsar el cambio sino bueno creo que es un proceso que también va a requerir de recursos. Como por ejemplo toda la inclusión de la perspectiva de género, el Inmujeres lo ha tomado desde el modelo de calidad con equidad, ONU mujeres lo toman en los principios empoderamiento de las mujeres. Es decir, me gustaría visualizar qué organismo podrían tener, como ese liderazgo con recursos para apoyar esta transformación cultural. Porque si no hay como un liderazgo político y recursos específicos para producir este cambio, los cambios en definitiva no se dan. Un poco ese era mi aporte. Agradezco mucho de estar esta mañana. Agradezco la posibilidad intercambiar sobre estos temas.

- Gracias Noelia. Yo justamente iba a comentar algo más y me diste pie a lo que iba a comentar. Me parece que todas las organizaciones, sobre todo a nivel de nuestro mundo del trabajo que está bastante organizado con el tema de los consejos de salarios y demás, en donde hay una representación importante de los trabajadores y de las trabajadoras en las organizaciones sindicales hay que hacer mucha carne justamente en estos temas de inclusión y de diversidad. Como bien se decía, el tema es que tiene que haber un gran cambio cultural organizacional. Digo que no es sólo poner la foto de que adoptamos la norma o de que fuimos parte de la norma sino que tenemos que ser carne con la norma y con las normas. Porque yo

vuelvo a insistir en que Uruguay tiene mucha, mucha, mucha normativa que es inclusiva que es que trabaja en pro de la diversidad pero hay que cumplirla. Y tenemos un gran deber en ese cumplimiento y las organizaciones sociales, y en particular en el mundo del trabajo en las sindicales, también tienen un deber en eso. Y otra cuestión que justamente en el nivel del seno de la OIT se está trabajando mucho que es lo que se llama el tripartismo plus. Que es justamente incorporar organizaciones sociales que tengan temáticas, por ejemplo con las que estamos tratando ahora D&I, en donde se incorporen otras organizaciones que tengan que ver con un tema específico o con un sesgo específico que haya que impulsar. Me parece sumamente importante eso también que a nivel mundial se está trabajando en eso en que haya digamos mesas de diálogo social para una mejor inclusión y para una mejor diversidad. Gracias.

-Gracias. Noelia y Daniela. Bueno dentro de lo que es entonces el funcionamiento del ciclo de vida de las personas queda claro que la inducción es un aspecto fundamental y bueno que también tenemos que analizar el grado de satisfacción del cliente interno de nuestro capital humano de cualquier persona que atraviesa ese proceso de inducción. Porque siempre hay un escalón para mejorar. Entonces a través de las consultas, a través de la revisión del proceso, poder analizar donde el proceso de inducción es perfectible o es mejorable. Después tenemos todo lo que es el recorrido de una persona en el ámbito de una organización, la necesidad de aprendizaje y desarrollo continuo. Pero también que sea un aprendizaje que sea inclusivo, adaptable. Poner a disposición de las personas recursos, herramientas y financiación adecuada en plataformas de aprendizaje. Ahora están cada vez más extendidas el uso de plataforma de aprendizaje virtuales tanto sincrónicas como asincrónicas también explotarlas. Es otra otra perspectiva de la capacitación que tenemos que aprender a utilizar. Integrar siempre los principios de D&I en las políticas, en las prácticas y programas aprendizaje y desarrollo. Saber que nuestros procedimientos de capacitación que dicen capaz no dicen nada sobre diversidad inclusión capaz que no dicen absolutamente nada. Y capaz que su foco está en aumentar la competencia de las personas, lo cual está muy bien. Pero tenemos que ser más generosos e incluir dentro de nuestras expectativas de aprendizaje capacitación y desarrollo de las personas, incluir aspectos que tengan que ver con la diversidad, la inclusión, la accesibilidad. Y un punto importante apoyarse en mentores, personas, capacitadores, instituciones formadoras, que tengan experiencia en lo que tiene que ver con el manejo de la diversidad, el manejo de inclusión. Entonces aproximándonos a esas partes interesadas que

tienen experiencia en D&I también va a ser un granito de arena para poder mejorar y hacer más diverso e inclusivo nuestro proceso de aprendizaje, desarrollo, de un proceso continuo permanente. Pero que no debería enfocarse solamente a darle a las personas herramientas para mejorar su competencia y para ser más solventes en el desarrollo de su función sino que también tenemos que incorporar aspectos de respeto, ética, accesibilidad, diversidad, inclusión, buena comunicación, etcétera. Otro punto importante que en general ahora todas las organizaciones tienen., la medición del desempeño, la gestión del desempeño de las personas. Aquí también en general la gestión del desempeño, la medición de desempeño se basa en perspectivas más tradicionales. Si cumpliste los objetivos, si cumplimos los objetivos personales y los del departamento o los de la organización, si conseguimos tal cliente o tal mercado, si aumentamos las ventas. Y dentro de ese esquema se hace una valoración digamos ¿de qué manera la gestión del desempeño de la persona estuvo alineada con la institución o con la organización? Acá lo que se pretende es además de eso, que está muy bien, funciona. Que tiene que ver con el alineamiento estratégico y de cómo cada persona colabora con el éxito de la organización. También incluir como cada uno de nosotros y nosotras puede colaborar con el éxito de la organización en lo que tiene que ver con y diversidad inclusión. Entonces deberíamos de incluir dentro de los criterios de evaluación de las personas como las personas tenemos la capacidad para impactar positiva o negativamente en lo que tiene que ver con inclusión, en lo que tiene que ver con accesibilidad y en lo que tiene que ver con diversidad. Por eso la última viñeta habla de que las evaluaciones de desempeño, durante las evaluaciones de desempeño propender a que las relaciones entre quienes dirigen equipos y las personas sean justas, sean imparciales, sean constructivas y sean inclusivas. Que las instancias de evaluación de desempeño no sean un trauma, no sean un estrés sino que hay una oportunidad que tenemos las personas para poder saber a dónde estamos parados y dónde podemos mejorar en particular en lo que tiene que ver con diversidad y con inclusión. Otro aspecto que aborda la norma de 30 415 tiene que ver con los planes de sucesión. Esto tiene que ver con la planificación, las organizaciones que son buenas planificadoras si no solamente desarrollan la estrategia a futuro donde quiero estar y establece un horizonte dónde pueden caminar y desarrollarse sino que van viendo cuáles son los posibles planes de solución. Cuáles son las personas que pueden llegar a establecer o invertir posiciones de jerarquía ya sea porque las próximas, las otras personas se van a jubilar se van a ir de la organización etcétera etcétera. Eso forma parte del proceso de planificación la idea de esta norma es a ese proceso de planificación tan sensible darle la perspectiva de D&I. Es decir que

personas de grupos subrepresentados en la sociedad o de minorías puedan acceder en igualdad de condiciones a puestos de jerarquía y para eso necesitamos capacitarlas y darles las herramientas y darles los conocimientos que necesitan para que puedan dentro de dos, tres, cuatro años ocupar un puesto significativo, de relevancia en cualquier organización. Entonces la planificación de la sucesión también es otro aspecto dentro del ciclo de vida las personas que debe abordarse también desde la perspectiva de la diversidad y de la inclusión. Y el cese el empleo también forma parte de él el abordaje de esta norma. Garantizar que el fin del empleo se gestione con el debido cuidado, con atención, asegurando en la medida de lo posible la salud la seguridad y el bienestar de la persona que se está desvinculando. Tener en cuenta ajustes específicos, por ejemplo eventualmente por una ventana de tiempo tener una manera de trabajo alternativo, un acuerdo laboral flexible. Ya lo mencionamos también en el cuerpo principal de la norma. Y garantizar que los criterios de despido y cesantía no sean discriminatorios por supuesto. O sea que también a prestar especial atención y la cesantía del empleo a temas que tengan que ver con la no discriminación. Abordar sistemáticamente problemas que puedan haber en este sentido.

Tenemos una mano levantada, Eugenia.

-Sí, yo otra vez. Este es otro punto que me interesa muchísimo además de todos los que se están hablando. Pero es algo que siempre, siempre me planteo cuando una persona egresa de la organización, no sólo porque se desvincula sino porque se jubila, por ejemplo. Cómo se le prepara para esa para ese alejamiento de su labor. ¿como esa persona trasciende de haber trabajado? Me ha pasado de tener compañeros que hicieron toda su vida dentro de la organización, 40 años de trabajo y de un día para el otro ok te jubilaste. La empresa ya te te da tuvo tu incentivo por jubilación, te jubilas te vas para tu casa. Y la verdad es que me por tener tantos años dentro del área de gestión humana sé de casos que la gente entra en depresión porque ya no tienen su vínculo con lo laboral, con su rutina, porque somos seres humanos y estamos acostumbrados a nuestras rutinas a nuestros vínculos. A eso que hace parte, como de nuestro, a veces pasamos digo yo mucho más en el trabajo que en nuestra casa. A veces no, casi siempre. Entonces siempre replanteo como se podría llegar a empezar a preparar a la persona en edad jubilatoria. Para un retiro más preparado, más adecuado de menos horas se me ocurre. O quizás, después vinculándolo como un tutor sobre las nuevas generaciones pero no desvinculándolo de un día para el otro. No estoy hablando ya digo del egreso de bueno se terminó la relación laboral acá con 40 años. No estoy hablando de la

persona de su retiro donde ya bueno se jubiló. Entonces es algo que digo algún día quizás tengamos una respuesta a eso y tengamos una solución para estas personas. Que muchas se querrán ir para su casa 60 años y otras no, otras dicen yo todavía quiero estar activa en el mercado laboral. Entonces bueno les dejo ahí eso que quizás en algún momento se pueda conseguir algo.

- Quizás los y las colegas de psicología nos pueden ayudar en este tema.

-Esos aspectos me parece que bueno tienen que ver también con que muchas veces las empresas tal vez no tengan un programa así. Pero también, a veces es si la persona quiere ser acompañado en ese proceso. Porque en realidad en general saben también ocho, nueve meses antes que se quieren o no se quieren ir. Y hay lugares en los cuales de pronto pueden plantear que no se quieren, que no se retiran a los 60 años. Y a veces la actividad que hacen también es cierto que este en que la edad no tiene absolutamente nada que ver con que sigan funcionando. Con toda la riqueza acumulada en cuanto a conocimiento y experiencia. Pero bueno de hecho no es algo que sea frecuente en las empresas en algunas se puede dar algo así y en otras este hoy la gran mayoría tal vez. Pero también depende de que la persona quiera ser acompañada en ese proceso

- sí gracias Nancy. Karina tiene la mano levantada. Adelante Karina.

- Buenos días a todos, muchas gracias por la actividad la verdad que es un proceso de discusión muy amplio. Y un poco aportar a lo que se viene conversando en este momento. En donde yo trabajo existe ese proceso de retiro, son talleres de sensibilización y de formación a los efectos de pasar a la otra etapa. Y ha sido muy felicitados y sobre todo ha tenido un impacto en la vida de las personas muy positivo en muchos casos. Sobre todo porque lo que se ha tenido en cuenta es la composición familiar de ese trabajador que ya no va a tener ese compartir de todos los días con sus compañeros de 8 horas. Nos han pasado casos justamente de personas que no querían irse porque lo que no tenían eran una contención de familia, no tenían no tenían familia, no tenían no tenían roce social, iban de la casa del trabajo. Y sin embargo esos talleres hicieron un trabajo maravilloso y hoy se pudieron retirar se les hizo un seguimiento por supuesto después que se fueron. Y bueno de hecho participó de esa comisión desde el punto de vista de que voy tratando de llevar la agenda de esas personas. De hacerles de recordarles el cronograma de trabajo a los psicólogos del lugar donde trabajo y que no se quede nadie por el camino. Gracias

- Gracias Karina. Sí sumamente importante. Simplemente comentar Claudio son 12 menos 20 de repente intentar cerrar para irnos puntuales, suponiendo que hay más intervenciones también verdad.

- Desde el punto de vista de la norma el último abordaje que hace, lo que tiene que ver con con las secciones es también la gestión de las relaciones cuidando aspectos de diversidad de inclusión en la gestión de las relaciones. Esto implica por ejemplo la gestión de subcontratistas, proveedores, las relaciones dentro de la cadena de suministro, con los clientes y otras partes interesadas. Es decir, los mismos criterios de buenas prácticas y comportamientos de D&I que tenemos en la interna, cuidarlos y trasladarlos en el relacionamiento con otros stakeholders. Como mencionaba, en caso de subcontratos, casos de proveedores. La parte final de la norma, que creo que la parte más jugosa, es una lista de verificación donde todos estos puntos, las buenas prácticas en la planificación de la fuerza laboral, las buenas prácticas lo que tiene que ver con la gestión de la remuneración, la inducción, la el cese del empleo, los planes en sucesión, la que es tener relaciones. Cada una está como aperturada en 8, 9, 10 renglones donde establece determinadas tips que cada organización puede tomar. Insisto que esos son puntos que cada uno, cada organización tiene que tomar internalizando esa cuestión y viendo si es pertinente o no es pertinente. Y sería una especie de primera aproximación a el alineamiento con esta norma. La idea es, como decía, no no no vamos a pasar de 0 a 100 en un segundo pero es ir avanzando en lo que tiene que ver con aspectos de D&I en la organización y hasta ahí termina la norma. En definitiva esta hora y media ya nos permitió recorrer el contenido de la norma. Obviamente de una manera ágil y amplia. Que cada uno de estos puntos lo aborda la norma de una manera sistemática estableciendo métricas de comparación, sugiriendo tips, sugiriendo acciones.

-Muchas gracias Claudio. Edh, Nancy, quieren aportar algo más.

-Si yo me quedé, me silencié. Porque me quedo pensando con respecto a la población afro, estamos lejos cuando hablamos de los temas de inducción, temas de selección, de reclutamiento. En la población afro no llega ahí, que incluso con las acciones afirmativas Porque de hecho las acciones afirmativas tampoco son este no son un regalo. Al presentarse aún a una propuesta laboral que hay que cumplir con los requisitos, con los requerimientos. Decíamos que no llegamos a culminar, nuestros adolescentes no llegan a culminar el ciclo básico, no llegan a culminar la secundaria. La preparación digamos para presentarse a esos

llamados está muy limitada. La población con formación técnica o formación dentro de los afro verdad en formación universitaria es de un bajo porcentaje. Entonces en años de estar trabajando en los entornos así de lo que es la gestión humana. La llegada, no sé qué experiencia tienen como para poder decir ¿cuántos afros, aún con la 19 mil 122 se presentan a ciertos llamados? No sólo digamos de la de los organismos públicos y una de las de las organizaciones privadas. Y entonces veo que este que muchas cosas que muchos de estos temas que hacen a la D&I requieren si tal vez trabajo de lo que tiene que ver con los sindicatos que tomen estos temas también como para ir por ellos. Para que estén siempre en la agenda para mejorar también, contribuir a mejorar, esta situación. Porque de otra manera en lo que hace a la selección y por más que, si no entran a la organización no hay forma digamos de poder acompañar el crecimiento y el desarrollo de estas personas. Así que bueno me quedo como pensando que para la población afro sigue faltando tiempo.

-Muchas gracias. Edh no sé si quieres agregar algo.

- Una cosa mínima nomás. Yo había arrancado diciendo que la aparición de muchos de estos temas siempre era un hecho político y tenía que ver cómo afectamos la vida de los demás, como la vida de cada uno cada una es afectada por decisiones. Y yo creo que por lo menos desde cierto punto de vista lo más interesante de este tipo de normas es que estén incluidas o que vengan desde el mundo de lo que tiene que ver con la calidad. O sea que desde el lado de la calidad de la gestión, desde el lado de la calidad de lo que bueno para el funcionamiento de la empresa estos temas estén incluidos. A mi me parece que más allá de que estamos lejísimos de cumplir siquiera las cuotas mínimas de participación de las y los afro de las otras de las personas con discapacidades. Parece que la inclusión desde el mundo de lo que tiene que ver con la calidad lo que uno más asociado con la empresa, con otro tipo de colectivos es importante porque abre y abre puertas. Abre a esa cuestión de bueno para la calidad del trabajo y para la calidad del producto final es importante me parece que eso es algo que es extremadamente positivo y es como muy interesante. Después si está todo el trabajo de hacer de que la letra no sea letra muerta no, que sea algo que efectivamente ocurra. Pero me parece que el incluirlo desde este lado es una una señal interesantísima porque además hace que salgamos de ese mundo donde muchas veces tenés ese enfrentamiento, entre tienes que trae con un sentido muy justo una reivindicación y quien desde el otro lado escucha lo que parece ser un reclamo laboral. Me parece que incluirlo desde este desde este lado es un logro porque da herramientas de los dos lados y pone también como la mirada en

cierta responsabilidad que si no queda como perdida o muy ligada a que está empujandse. Entonces me parece que eso es quizá lo más importante o por lo menos en la lectura mia muy atrevida. Bueno también aprovechó para volver a agradecer la invitación con la participación y sobre todo me quede pensando muchas de las cuestiones que escuche de las participaciones de que se fueron levantando la mano y planteando algunas cosas porque siempre aporta como para pensar un montón de aspectos. Que siempre siempre aparecen cosas nuevas o lugares que estuvieron siempre ahí pero que sencillamente uno no los estaba mirando.

- Gracias Edh. Claudio, quisieras agregar algo más.

- Agradecerles a todos el acompañarnos en esta instancia. Desde el punto de vista de la implementación, uno tiene experiencia en implementar el sistema de gestión a nivel sistemas de calidad, a sistemas de gestión ambiental o de la seguridad. Pero si lo que se me ocurre porque veo que muchas de las intervenciones tienen que ver con que ya hay determinada normativa que no se está cumpliendo o que no se está llegando digamos a nivel de cumplimiento deseado. Puede ser como un tip, aprovechar esta herramienta voluntaria la norma 33 915 fue concebida por ISO y obviamente a nivel nacional también la adopción de UNIT a nivel uruguay, es una norma de carácter voluntario pero con la excusa de aplicar esta norma de carácter voluntario, sus buenas prácticas podemos incluir, lo que mencionaba Daniela, los aspectos normativos y a quien tenemos que involucrar. como en cualquier sistema de gestión y como cualquier proyecto de alto impacto a la alta dirección y a los tomadores de decisiones de nuestras organizaciones. O sea utilizar este canal voluntario para incluir aspectos que son normativos, dentro de ese conjunto de escalones que tenemos que ir construyendo y tenemos que ir avanzando, incluir también lo que tiene que ver con el cumplimiento normativo.

- Muchas gracias Claudio. Bueno justamente eso, que se puede. Se puede conversar, se puede llegar a lugares en común y se puede trabajar en pro de una sociedad mejor. Yo quisiera terminar obviamente agradeciendo este espacio que nos dio nuestra asociación para presentar este trabajo en conjunto con la norma. Obviamente agradecer muchísimo a todas y todos los que han estado acá. Y no quiero terminar sin repetir una frase de un maestro para todos nosotros y nosotras de relaciones laborales, que es el profesor Oscar Ermida Uriarte. Que ayer casualmente presentando un libro de trabajo doméstico del profesor Loustaunau, él lo encabezó de esta manera y me parece que es muy pertinente. Decía el profesor Ermida: “para

alcanzar la igualdad hay que empezar por no discriminar. La no discriminación es el contenido mínimo de la igualdad, un pequeño paso en el camino de la igualdad”. Muchísimas gracias y nos estamos viendo en cualquier momento.

-Muchas gracias, gracias a todos

-Igualmente

-Chau chau