


PERCEPCIONES SOBRE DIVERSIDAD, EQUIDAD E INCLUSIÓN (DE&I) EN LAS ORGANIZACIONES

 <https://doi.org/10.56238/sevened2024.038-015>

Nelio Fernando dos Reis

Mestrado em Educação Profissional, Doutorado e Pós-Doutorado em Engenharia de Produção
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo - IFSP
nelio.reis.phd@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-1694-4917>
<http://lattes.cnpq.br/6413647002262825>

Cecilia Souza de Jesus

Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica, doutoranda no Ensino de Ciências e Matemática,
Universidade Cruzeiro do Sul
cecilia.jesus@aluno.ifsp.edu.br
<https://orcid.org/0009-0006-4707-0665>
<http://lattes.cnpq.br/3256483074464103>

Leandro Pinto Santana

Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica, doutorando no Ensino de Ciências e Matemática,
Universidade Cruzeiro do Sul
santana.leandro@aluno.ifsp.edu.br
<https://orcid.org/0000-0002-8230-3675>
<http://lattes.cnpq.br/8786259680880269>

Paulo Osni Silvério

Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica, doutorando em Educação Especial, Universidade
Federal de São Carlos
paulo.osni@aluno.ifsp.edu.br
<https://orcid.org/0009-0005-8117-0101>
<http://lattes.cnpq.br/7062538511643144>

Gislene Pereira de Oliveira Martins

Mestranda no Ensino de Ciências e Matemática, Universidade Cruzeiro do Sul
gislenemartinsdi@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0004-2940-9691>
<http://lattes.cnpq.br/7216450105733828>

Hilda Ramos Sobrinho

Mestranda no Ensino de Ciências Universidade Cruzeiro do Sul
hilda.ramos.sobrinho@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0000-1290-1533>
<https://lattes.cnpq.br/0512557968391232>



Ana Paula Turesso Pinto Pedroso

Especialista em Educação Profissional e Tecnológica, Centro Paula Souza

ana.turesso@etec.sp.gov.br

<https://orcid.org/0009-0002>

<http://lattes.cnpq.br/8001539707085812>

Odival Alberto de Lima

Especialista em Docência para EPT, Centro Paula Souza

odival_wh@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0005-5566-5688>

<http://lattes.cnpq.br/4401008521233382>

RESUMEN

Este estudio buscó analizar las percepciones de los actores sobre la Diversidad, Equidad e Inclusión (DE&I) y la productividad en las organizaciones. La metodología utilizada fue de carácter cualitativo, utilizándose técnicas de entrevista semiestructurada. En cuanto a la interpretación de los datos, optamos por el análisis de contenido de Lawrence Bardin. El estudio sobre DE&I es oportuno para arrojar luz sobre la productividad laboral de este universo de personas y sus dificultades estructurales. El resultado es claro al constatar que los indígenas, las mujeres, los hombres negros, las mujeres negras, los ancianos, los adolescentes, las personas LGBTQIA+ y las PCD -diversidad funcional y neurodivergente- producen igual o más que cualquier otro ser humano apto para el trabajo, incluso en frente a las dificultades narradas en cada entrevista, haciendo necesario revisar la política de personal para la diversidad, equidad e inclusión en las organizaciones.

Palabras clave: Diversidad. Equidad. Inclusión. Productividad.



1 INTRODUCCIÓN

El acrónimo DE&I describe un conjunto de principios fundamentales: Diversidad, Equidad e Inclusión. Estos principios representan los esfuerzos de una organización para crear un entorno más acogedor y representativo para las personas de grupos subrepresentados. En términos prácticos, esto puede implicar buscar un equipo directivo superior más diverso compuesto por personas de diferentes orígenes y experiencias, o implementar programas de tutoría dirigidos a jóvenes profesionales pertenecientes a grupos minoritarios.

La adopción de prácticas de DE&I en las empresas tiende a estar motivada por dos amplios conjuntos de razones. El primero tiene como eje la ética: promover un trato igualitario y respetuoso y adoptar una postura contra cualquier tipo de discriminación y prejuicio es un papel fundamental para todos, individuos e instituciones. Y, en un país desigual como Brasil, hablar de responsabilidad social es, necesariamente, hablar de DE&I. El segundo conjunto de razones se centra en el propio negocio. La DE&I, en este escenario, se convierte en un instrumento de gestión fundamental y ya existe un consenso en torno a la perspectiva que percibe las prácticas de DE&I como una ventaja competitiva.

Este estudio se estructura en tres partes, además de la introducción y la conclusión. En la primera sección pretendemos contextualizar la DE&I y la productividad. El segundo abordará la metodología como enfoque cualitativo. Y el tercero analizará y discutirá las categorías encontradas en los datos recopilados a través de entrevistas semiestructuradas sobre la percepción de los actores.

2 REVISIÓN DE LITERATURA

Se sabe que la naturaleza es la fuerza más grande de nuestro universo, pero aprender a lidiar con ella es importante para el ser humano. Para ello, identificamos a continuación cuál es la naturaleza de la DE&I, además de la productividad.

2.1 DIVERSIDAD

Diversidad significa variedad, pluralidad, diferencia. Es un sustantivo femenino que caracteriza todo lo diverso, lo que tiene multiplicidad. Es la reunión de todo aquello que tiene múltiples aspectos y que se diferencian entre sí, ej.: diversidad cultural, diversidad biológica, diversidad étnica, lingüística, religiosa, etc. (WOJCIECHOWSKA, 2025).

Según Xiao, 2024, la diversidad cultural son los múltiples elementos que representan particularmente a las diferentes culturas, como el idioma, las tradiciones, la religión, las costumbres, la organización familiar, la política, entre otros, que reúnen las características de un grupo humano en un territorio determinado.

Según Chowdhury y Brooks, 2024, en el Reino Unido, por ejemplo, la Ley de Igualdad de 2010 prohíbe la discriminación por motivos de género e identidad sexual. Sin embargo, muchas personas



lesbianas, gays, bisexuales, transgénero, no binarias y personas con expresiones de género no tradicionales (LGBTQIA+) que trabajan en la industria de la construcción del Reino Unido experimentan hostilidad en el lugar de trabajo.

LGBTQIA+ es un acrónimo que representa varias identidades, incluidas lesbianas, gays, bisexuales, transgénero, queer, intersexuales y asexuales. El símbolo “+” abarca otras orientaciones sexuales y de género, representando la pluralidad. (CHOWDHURY; BROOKS, 2024).

Según Wojciechowska, 2025, la diversidad étnica es la unión de varios pueblos en una misma sociedad. La etnia es un grupo de individuos que tienen afinidades en origen, historia, lengua, religión y cultura, independientemente del país en el que se encuentren. Brasil es un país con gran diversidad étnica, su población está constituida por el mestizaje de varios pueblos que juntos formaron una nueva identidad cultural.

La visibilidad de los empleados LGBT+ de alto nivel y el liderazgo de la alta dirección LGBT+ y no LGBT+ son importantes para la inclusión en las organizaciones y el apoyo a los empleados LGBT+ junior (CHOWDHURY; BROOKS, 2024).

2.2 EQUIDAD

La equidad es un concepto fundamental en el ámbito de la justicia social y ha sido discutido y debatido a lo largo de la historia. Es un principio que busca garantizar la igualdad de oportunidades y un trato justo para todos los individuos, independientemente de sus características personales, como género, raza, religión u origen social (NEESON, 2024).

Según Darmais, 2024, para comprender mejor el significado de equidad es importante diferenciarla de igualdad. Si bien la igualdad busca tratar a todos de manera idéntica, la equidad reconoce que las personas tienen diferentes necesidades y circunstancias y, por lo tanto, necesitan un trato diferente para lograr la justicia.

La equidad busca corregir las desigualdades existentes en la sociedad, promoviendo la inclusión y la justicia social. Ella reconoce que algunas personas pueden necesitar más recursos o apoyo para lograr las mismas oportunidades que otras. Por tanto, la equidad no se trata sólo de ofrecer las mismas oportunidades a todos, sino de garantizar que todos tengan las mismas posibilidades de éxito (ALAJMI, 2024).

Según Neeson, 2024, un ejemplo práctico de equidad es la implementación de políticas de cuotas en las universidades o en el mercado laboral. Estas políticas tienen como objetivo corregir las desigualdades históricas y garantizar que los grupos marginados tengan acceso a las mismas oportunidades que los demás. De esta manera, la equidad busca promover la inclusión y la diversidad, contribuyendo a una sociedad más justa e igualitaria.



La importancia de la equidad va más allá de la justicia social. Los estudios han demostrado que las sociedades más equitativas son más estables y prósperas. Cuando todos tienen las mismas oportunidades, se maximiza el potencial de desarrollo humano, resultando en una sociedad más sana y productiva (DARMAIS, 2024).

Según Alajmi, 2024, además, la equidad también es fundamental para construir una democracia sana. En una sociedad donde algunos grupos tienen más poder y privilegios que otros, la democracia puede verse comprometida ya que a menudo se pasan por alto las voces y necesidades de los grupos marginados. La equidad, por tanto, es un principio esencial para garantizar la participación igualitaria de todos los ciudadanos en la toma de decisiones políticas y sociales.

Sin embargo, lograr la equidad no es una tarea fácil. Requiere acciones y políticas deliberadas para corregir las desigualdades existentes y garantizar que todos tengan las mismas oportunidades. Esto puede implicar la implementación de políticas de acción afirmativa, programas de inclusión social y educación para crear conciencia sobre las desigualdades existentes (DARMAIS, 2024).

Neeson, 2024, afirma que además, es importante que se considere la equidad en todos los ámbitos de la sociedad, desde el gobierno hasta las empresas y las instituciones educativas. Todos tienen un papel que desempeñar en la promoción de la equidad y la creación de un entorno en el que todos puedan prosperar.

La equidad es un principio fundamental para la justicia social y la construcción de una sociedad más igualitaria. Ella reconoce que las personas tienen diferentes necesidades y circunstancias y busca garantizar que todos tengan las mismas oportunidades para triunfar. Además, la equidad es importante para la estabilidad y prosperidad de una sociedad, así como para construir una democracia saludable. Por tanto, es fundamental que se promueva y considere la equidad en todos los ámbitos de la sociedad (ALAJMI, 2024).

2.3 INCLUSIÓN

La inclusión es el acto de incluir y sumar, es decir, agregar cosas o personas a grupos y núcleos de los que antes no formaban parte. Socialmente, la inclusión representa un acto de igualdad entre los diferentes individuos que habitan una determinada sociedad. Así, esta acción permite que toda persona tenga derecho a integrarse y participar en las diversas dimensiones de su entorno, sin sufrir ningún tipo de discriminación y prejuicio (KAASINEN, 2025).

Kaasinen, 2025, afirma que la inclusión social está formada por un conjunto de acciones, muchas de ellas amparadas por leyes, que garantizan la participación igualitaria de todos los miembros de una sociedad. La inclusión social prevé la integración de todos los individuos, independientemente de su condición física, educación, género, orientación sexual, etnia, entre otros aspectos.



La inclusión escolar consiste en la idea de que todos los ciudadanos deben tener derecho a acceder al sistema educativo. Esto debe ocurrir sin segregación y discriminación, ya sea por género, religión, etnia, clase social, condiciones físicas y psicológicas, etc. (ADEL, 2024).

Según Adel, 2024, la inclusión digital representa la provisión, en igualdad de condiciones, para todos los ciudadanos de la oportunidad de tener acceso a las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). En definitiva, la inclusión digital consiste en la democratización de la tecnología, donde independientemente de la clase social, etnia, religión y poder económico, el individuo pueda disfrutar de las ventajas de las herramientas tecnológicas.

2.4 PRODUCTIVIDAD

La productividad está relacionada con la cantidad y calidad de las tareas realizadas en un período determinado y los recursos utilizados durante este proceso productivo. Sin embargo, no hay que confundir producción, que es el simple hecho de producir algo, con productividad, que tiene que ver con aumentar esa producción. Ser productivo significa tener control sobre la gestión del tiempo para optimizar el desempeño de las tareas laborales rutinarias y entregar más con menos esfuerzo (PASCUAL, 2024).

Foncubierto-Rodríguez, 2024, afirma que es decir, es saber priorizar las tareas por orden de urgencia y no por orden de complejidad. Es decir, el concepto de productividad está directamente ligado al alto rendimiento en el trabajo. Esto significa tener la capacidad de crear una buena planificación para realizar el mayor número de actividades, en menos tiempo y con menos recursos, respetando e incluso anticipando los plazos.

Pero ojo: productividad no es producción en masa, ni trabajar sin parar y excederse en jornada laboral. Al contrario, es saber gestionar de la mejor manera el tiempo que tienes disponible. En primer lugar, la productividad asegura una mayor eficiencia en la realización de las tareas. Así, las demandas se entregan con calidad, en mayor cantidad y en menor tiempo, lo que impacta directamente en el logro de metas y mejores resultados para la organización (FONCUBIERTA-RODRÍGUEZ, 2024).

Además, ser productivo implica reducir el uso de otros recursos productivos, lo que evita pérdidas y sensibiliza a la organización. Sin duda, todo ello supone también que se minimicen los costes de realización de la obra (FONCUBIERTA-RODRÍGUEZ, 2024).

Pascual, 2024, afirma que, como resultado, la alta productividad se convierte en un diferenciador competitivo y posiciona a la empresa en un lugar destacado en el mercado, asegurando la atracción de talento y la reducción de la facturación. Al mismo tiempo, ser productivo es un trampolín para que los empleados reciban reconocimiento por su buen desempeño, lo que aumenta su motivación y compromiso con las entregas.

3 METODOLOGÍA

La metodología utilizada fue de carácter cualitativo, mediante entrevistas semiestructuradas. Se enviaron correos electrónicos solicitando participación en este estudio, lográndose realizar 13 (trece) entrevistas, recopilando la percepción de los actores directamente involucrados en el departamento DE&I de sus organizaciones. La siguiente tabla muestra el perfil de los entrevistados. Se observa que el sector vinculado a la gestión de personas en cada organización cuenta con profesionales con la formación adecuada para comprender esta investigación.

Tabla 1: perfil de los entrevistados

Actores	Posiciones DE&I	Experiencia	Sector de la economía	Capacitación
Alfa	asistente	2 años	Primario	psicología
Bravo	asistente	3 años	Secundario	administración
Charlie	analista	4 años	Terciario	psicología
Delta	coordinador	5 años	Terciario	MBA
Echo	supervisor	6 años	Terciario	MBA
Foxtrot	gerente	11 años	Secundario	MBA
Golf	director	14 años	Secundario	MBA
Hotel	vice presidente	21 años	Primario	MBA
India	presidente	33 años	Primario	agronomo
Juliete	consejero	41 años	Secundario	doctorado
Kilo	accionista	42 años	Terciario	Ingeniería
Lima	consultora pleno	23 años	Terciario	doctorado
Mike	consultora sênior	39 años	Terciario	doctorado

Fuente: autores

Para los datos recopilados se utilizó el Análisis de Contenido de Lawrence Bardin. Según el autor, las diferentes fases del análisis de contenido se organizaron en torno a tres polos cronológicos: 1) preanálisis; 2) exploración del material; y 3) tratamiento de resultados, inferencia e interpretación.

Para garantizar el secreto y confidencialidad de los entrevistados, se decidió identificarlos en la secuencia del alfabeto fonético internacional. Las entrevistas se realizaron de forma digital y tuvieron una duración promedio de 30 minutos.

4 RESULTADOS

Este artículo presenta las categorías que más destacaron durante la investigación DE&I, que son: indígenas, mujeres, hombres negros, mujeres negras, personas mayores, adolescentes, personas LGBTQIA+ y PCD.

4.1 INDÍGENA

Aunque la cuestión indígena sólo apareció entre actores del sector primario de la economía. Los relatos son conmovedores, según el entrevistado ALFA: *“recibimos un joven indígena de Pico do Jaraguá, con una maravillosa historia de vida, y rápidamente aprendió el oficio y se presenta al trabajo con higiene actualizada, uñas limpias y barba, porque aquí nos metemos con la comida y el*



cliente se queja. Lleva allí más de un año y nadie se ha quejado nunca de su atención. Trabaja para dos (...)” (ALFA).

Para el entrevistado de HOTEL, el indígena es muy inteligente, educado y trabajador:

“Ella llegó aquí con ganas de aprender, contó la historia de su tribu, luego se matriculó en una escuela técnica y ahora está tomando un curso técnico en TI. Dijo que después de este curso tomará el examen de ingreso y quiere ser científico de datos. Su trabajo ni siquiera necesita supervisión, siempre está bien hecho, con mucha cortesía y respeto” (HOTEL).

El entrevistado INDIA corrobora esto al decir que los indígenas tienen una capacidad productiva superior al promedio: *“(…) vino a trabajar a la empresa un indígena y se presenta con muchas cualidades, enfoque, concentración, empatía, alegría, además de teniendo una capacidad de producción que ya supera a las demás”* (INDIA).

Ante los informes, es cada vez más importante resaltar que la Ley 11.645/08 hace obligatorio el estudio de la historia y la cultura indígena y afro brasileña en los establecimientos de educación primaria y secundaria. Sin embargo, la Ley 12.711/12, denominada Ley de Cuotas, garantiza la democratización del acceso a las instituciones federales de educación superior y educación media técnica para estudiantes indígenas.

4.2 MUJER

Todas las entrevistas mencionaron a la mujer. Llaman la atención las declaraciones, como las de BRAVO: *“(…) después de que nuestra Institución empezó a incorporar mujeres, el clima organizacional, la calidad y la productividad aumentaron absurdamente”* (BRAVO).

Para el entrevistado CHARLIE, las mujeres son altamente productivas:

“Hay una señora que trabaja aquí con nosotros que no falta ni un día si quiere, ni siquiera llega tarde, ni siquiera saca un certificado. Mire, ella trabaja aquí desde hace más de 20 años (...) recientemente dijo que estaba sufriendo ataques machistas en medios digitales por parte de personas que trabajan en la misma empresa, hicimos una investigación y supimos quién era, le aconsejaron que lo denunciara a las autoridades y la despedimos” (CHARLIE).

DELTA corrobora esta afirmación: *“La dueña (...) es una mujer que fue golpeada por su marido, antes de venir aquí, según denunció, pero nunca dejó de trabajar ni un día, a pesar de que estuvo marcada por las agresiones que fueron denunciadas. por nosotros en RRHH”* (DELTA).

La entrevista de ECHO también ofrece un relato emotivo:

“aquí trabaja una chica, super educada y muy productiva, piensen en una mujer que trabaja, esa es ella, que denunció que todos los días en el tren sufría acoso sexual a las 5 de la mañana. Reunimos a Recursos Humanos, hicimos el informe y la policía fue a investigar las cámaras del tren. El bastardo fue arrestado hace unos años y todavía está aquí con nosotros. La ascendieron a gerente” (ECHO).



En línea con lo expuesto anteriormente, cabe destacar que la Ley Maria da Penha fue publicada en 2006 y fue creada para frenar la violencia doméstica y familiar contra las mujeres. La Ley N° 14.994/2024 modifica la Ley Maria da Penha para convertir el feminicidio en un delito independiente y aumentar la pena. Otras leyes que protegen a las mujeres son: Ley N° 13.718/2018, que tipifica los delitos de acoso sexual y revelación de una escena de violación; Ley N° 13.642/2018, que asigna a la Policía Federal la investigación de delitos misóginos en Internet; Ley N° 13.931/2019, que determina la notificación obligatoria de los casos de violencia contra la mujer; Ley N° 14.232/2021, que establece la Política Nacional de Datos e Información Relacionada con la Violencia contra las Mujeres (PNAINFO); y Ley N° 14.192/2021, que establece normas para prevenir, reprimir y combatir la violencia política contra las mujeres.

4.3 HOMBRES NEGROS

Todas las entrevistas mencionaron al hombre negro. Las declaraciones que nos conmueven son las de FOXTROTE: *“mi esposo es negro, ha tenido una carrera próspera desde hace veinte años en un gran banco de inversión extranjero aquí en Faria Lima y actualmente es gerente, recibió un gran premio por alcanzar la meta y decidió ir a una tienda de autos de diseño a comprar un modelo nuevo, al llegar allí fue repelido por el nuevo vendedor quien lo confundió y le pidió que se quedara en el área designada por seguridad. Mi marido le dijo al gerente que lo iba a despedir. Mi marido le pidió que se recapacitara y volviera a trabajar (...)”* (FOXTROT).

El entrevistado GOLFE refuerza el informe anterior diciendo:

“Somos uno de los equipos más grandes del país, soy el director de recursos humanos y tuve mucho trabajo, porque hubo un caso terrible que nos avergonzó profundamente, cuando un jugador negro del equipo contrario fue acosado por nuestra afición con palabras que aquí son irrepetibles (...) Fue uno de los mejores del campeonato” (GOLF).

La entrevista a JULIETE también presenta una situación de un empleado de su empresa: *“uno de los mejores empleados que tenemos aquí en la empresa. Produce más de una máquina en la línea de producción, no hay escasez, no hay demora, en definitiva, lo confundieron con un ladrón en un supermercado, lo obligaron a desnudarse porque lo acusaron de haber robado productos. Nada de esto era cierto, la empresa lo apoyó para acudir a los tribunales a fin de ser indemnizado (...), pero estuvo muy mal durante varios días. Recientemente fue ascendido a gerente por su mérito”* (JULIETE).

El entrevistado de KILO también da un emotivo relato:

“Tengo un hotel desde hace más de 50 años, lo heredé de mi padre y contraté a un joven de entonces, negro, con una inteligencia envidiable. Lleva décadas haciendo un gran trabajo y ya se ha convertido en su director general. (...) recientemente, una chica extranjera se negó a ser vista por él, por ser negra, alegando que todavía era extranjera y no estaba acostumbrada”



a tener relaciones con personas negras. Presentamos un B.O. y el caso está en los tribunales, deplorable, enfatiza” (KILO).

A la luz de tantos tristes informes anteriores, es importante enfatizar que la Constitución Federal de 1988 determina que la discriminación es punible por ley y que la República Federativa del Brasil debe promover el bien de todos sin prejuicios. Las leyes que combaten el racismo en Brasil son: Ley 7.716/89: también conocida como Ley del Racismo, castiga cualquier tipo de discriminación o prejuicio, incluyendo raza, color, origen, sexo o edad. La ley prevé pena de prisión de 2 a 5 años para quien impida o dificulte el acceso de alguien a un cargo público o empleo en una empresa privada; Ley 12.288/2010: establece el Estatuto de Igualdad Racial, que establece políticas para combatir la discriminación y promover la igualdad racial; y Ley 14.532/2023: tipifica el insulto racial como delito de racismo.

4.4 MUJERES NEGRAS

Todas las entrevistas mencionan a mujeres negras. Los testimonios más llamativos son los de LIMA: *“Nombré a una chica como gerente operativa del centro comercial al que doy asesoría. Ella estaba bien, hasta que un día fue acosada por clientes que tenían tiendas y no cumplían las normas internas (...) La insultaron de todas las formas posibles (...) llamamos a la policía y los arrestaron. Ella acabó dimitiendo. Triste (...)”* (LIMA).

La entrevista de MIKE ayuda a comprender el desafío de las mujeres negras: “

“Tenía 8 años, iba a la escuela con trenzas. Estaba muy feliz porque, con las trenzas, mi cabello rebota. Pero mis compañeros me acosaban. Lloré mucho y no quería ir más a la escuela. Era un colegio de clase media de Salvador, y yo era la única en el salón con el cabello rizado. Durante muchos años me sentí enojada con mi cabello e incluso con mis padres por eso solo lograba llevar el cabello natural. 35 años” (MIKE).

GOLF refuerza la tesis anterior: *“cuando tenía como 13 años, estaba hablando con mis amigos y, de la nada, un amigo mío dijo que Dios me había maldecido porque me había hecho negra y mujer.”* (GOLF).

KILO corrobora:

“Tengo una empleada negra, ella lleva dos décadas conmigo, se ocupa de las finanzas y es madre de santo. Un día me dijo que desde el momento en que los negros empiezan a ejercer su religión, ésta es demonizada. y esta demonización crece a lo largo de la historia, simplemente porque es una religión negra, simplemente porque representa la ascendencia de los negros” (KILO).

La historia de esta mujer, negra y sacerdotisa del candomblé representa una realidad vivida por diferentes personas que siguen religiones de base africana en Brasil. La declaración deja claro que la intolerancia y el racismo van de la mano en el país.



Los informes anteriores son abordados por las leyes sobre violencia racial y de género en Brasil. Estatuto de Igualdad Racial: garantiza la igualdad de oportunidades, los derechos étnicos y la lucha contra la discriminación; El artículo 5 de la Constitución Federal de 1988 garantiza que el Estado brasileño es laico, lo que está en línea con lo expresado en la Declaración Universal de Derechos Humanos. La Ley N° 9.459, de 13 de mayo de 1997, prevé sanciones para los delitos de discriminación, ofensa y lesión cometidos por motivos de raza, color, etnia, origen nacional o religión.

4.5 ANCIANO

Aunque pocas entrevistas mencionaron a las personas mayores, pero las declaraciones más impactantes son las de JULIETE: *“Soy consejera y prima por contratar personas mayores para ayudar en la madurez de la organización social”* (JULIETE),

KILO confirma:

“El mercado laboral ya no es el que era hace dos años, la pandemia aceleró todo este proceso. La población mayor de 50 años debe mantenerse actualizada, buscar carreras transversales y las corporaciones deben tener esta visión de nuevas formas de contratación, con aporte de conocimiento, sin sufrir altos salarios” (KILO).

MIKE coincide: *“las personas con más experiencia incluso han pasado por situaciones más difíciles, pueden aportar a los que recién se inician en el mercado laboral, que no pueden tener una visión más sistémica, y los jóvenes, en cambio, que estaban nace conectado, puede dar soporte tecnológico”* (MIKE).

Los informes anteriores se refieren al Estatuto de las Personas Mayores, que es la Ley Federal 10.741/2003, destinada a regular los intereses y garantías de las personas mayores. Esta ley está vigente desde 2004 y es un importante instrumento de ciudadanía y protección para las personas de 60 años y más. El Estatuto de las Personas Mayores garantiza varios derechos importantes relacionados con la salud. Las leyes que protegen a las personas mayores en Brasil incluyen: La Política Nacional de la Tercera Edad (Ley 8842/94); y la Ley de Atención Prioritaria a Personas con Discapacidad, Adultos Mayores, Mujeres Embarazadas y Lactantes (Ley N° 10.048).

4.6 ADOLESCENTES

Sólo dos entrevistas mencionaron a los adolescentes, pero las entrevistas resaltan sus cualidades, según ALFA: *“el edadismo, la discriminación basada en la edad de las personas, sigue siendo un desafío para las empresas, a pesar de que la diversidad está en la agenda de los empleadores para crear un ambiente de trabajo plural y más justo . Y el efecto más nocivo de este prejuicio surgido del conflicto de generaciones es poner en duda la capacidad de los profesionales en su trabajo”* (ALFA),



BRAVO refuerza:

“Una investigación reciente de la empresa mostró que los profesionales de la Generación Y (nacidos entre 1980 y 1994) y la Generación Z (nacidos entre 1995 y 2010) también se han sentido discriminados por las personas mayores: el 73% siente que los profesionales mayores dudan de la profesionalidad de aquellos que son más joven. Para el 76%, la Generación X es "resistente a sus posiciones" (BRAVO).

Las principales leyes que protegen a los jóvenes en Brasil son: Estatuto del Niño y del Adolescente (ECA), Ley n° 8.069/1990, que tiene como objetivo garantizar los derechos fundamentales de los niños y adolescentes; Código Civil brasileño, que cuenta con disposiciones legales que garantizan la protección de niños y adolescentes; y los derechos de los jóvenes, incluido el derecho a la educación y la salud.

4.7 LGBTQIA+

Aunque pocas entrevistas mencionaron a la población LGBTQIA+, el impacto de esta población se destaca en las entrevistas con LIMA: *“Soy consultor de empresas y he asesorado a muchos departamentos de RRHH, en lo que respecta a la población lesbiana, gay, bisexual, travesti, transexual e intersex. Estos seres humanos son maravillosos y trabajan muy duro. Altamente productivo e inteligente. Necesitan comprensión en el entorno laboral. Sólo eso. El estereotipo es una imagen preconcebida y base del prejuicio” (LIMA).*

MIKE refuerza:

"Es crucial reducir los índices de exclusión económica. Los prejuicios y la discriminación durante los procesos de contratación continúan empujando a una parte importante de la población LGBTQIA+ al subempleo, el desempleo y la informalidad. A pesar de la ampliación de los proyectos, la absorción de esta fuerza laboral aún es insuficiente" (MIKE).

Las leyes que protegen a la comunidad LGBTQIA+ en Brasil incluyen la Constitución Federal de 1988, que garantiza derechos fundamentales como la dignidad, la igualdad y la libertad, y el Código Penal, que penaliza los actos de discriminación por orientación sexual. Además de la Carta de Derechos Humanos.

4.8 PCD

Todas las entrevistas mencionaron PCD. Las declaraciones que más destacan son las de FOXTROT: *"El Estado aún está lejos de implementar programas y medidas que permitan efectivamente el acceso de estas personas al mercado laboral. Y aquí estamos hablando de todos los aspectos: desde el cultural, hasta el de sensibilización /educación de la población y de la sociedad en el respeto a las diferencias, la eliminación de prejuicios y la adecuada integración social de las personas con discapacidad en el entorno profesional, así como la accesibilidad” (FOXTROT).*



GOLF refuerza:

"El BCP es la garantía de un salario mínimo mensual a una persona con discapacidad que acredite no tener medios para su sustento ni contar con él para su familia, el cual se suspende cuando la persona con discapacidad incapacidad comienza a trabajar, incluso si se reintegra el beneficio después de finalizar el contrato de trabajo, dependiendo del salario ofrecido por las empresas, no "beneficiaria" optar por el puesto vacante" (GOLF).

JULIETE confirma: *"Con frecuencia nos contactan para llevar a cabo proyectos de inclusión de PCD con un enfoque en puestos de nivel inicial y nuestro gran desafío es ir contra la corriente y trabajar en puestos de alto nivel y gerenciales, donde hay una gran escasez de profesionales disponibles. en el mercado."* (JULIETE).

KILO corrobora:

"En la práctica, lo que vemos es que varias empresas tienen grandes dificultades para contratar personas con discapacidad, siendo la principal la de encontrar personas calificadas en el mercado laboral" (KILO).

Se considera persona con discapacidad a aquella que presenta a largo plazo una deficiencia de carácter físico, mental, intelectual o sensorial, que, en interacción con una o más barreras, puede impedir su participación plena y efectiva en la sociedad en igualdad de condiciones. con otras personas.

Las leyes que protegen a las personas con discapacidad en Brasil incluyen: Ley n° 13.146/2015: Establece el Estatuto de las Personas con Discapacidad, garantizando la inclusión y los derechos civiles de las personas con discapacidad; Ley n° 8.213/1991: Regula las prestaciones sociales, ofreciendo apoyo económico a personas con discapacidad; y Ley de Cuotas: Obliga a las grandes empresas a destinar un porcentaje de sus vacantes a trabajadores con discapacidad, promoviendo la integración laboral.

5 CONCLUSIÓN

Este estudio tuvo como objetivo analizar la percepción de los actores sobre DE&I en las organizaciones, así como identificar factores que dificultan y dificultan el desempeño productivo de las personas objetivo de DE&I.

Se realizaron entrevistas semiestructuradas para recopilar la percepción de los actores directamente involucrados con DE&I en las organizaciones. Luego del análisis de las entrevistas, se hace evidente el valor laboral de la productividad por parte de indígenas, mujeres, hombres negros, mujeres negras, adultos mayores, adolescentes, personas LGBTQIA+ y PCD, además de barreras discriminatorias y prejuiciosas en las organizaciones.

En relación con los pueblos indígenas, es público y notorio que además de los desafíos territoriales, los pueblos indígenas enfrentan actualmente problemas de racismo, prejuicios, vulneración de los derechos de las mujeres indígenas, falta de acceso a la salud y a los servicios



públicos, además de alimentos escasos y pobres en nutrientes. La falta de oportunidades en el mercado laboral formal está empeorando.

Las mujeres enfrentan varios desafíos, entre ellos: desigualdad salarial: las mujeres ganan menos que los hombres. Prejuicio y discriminación: las mujeres pueden verse sometidas a comportamientos inapropiados, como acoso sexual, intimidación y discriminación de género. Falta de oportunidades: las mujeres enfrentan dificultades para crecer profesionalmente y alcanzar puestos directivos. Cultura organizacional inadecuada: la cultura organizacional puede no aceptar que las mujeres puedan mandar y liderar. Falta de políticas de igualdad de género: Las políticas de igualdad de género pueden ser insuficientes. Falta de apoyo a la maternidad: el apoyo a la maternidad puede ser insuficiente. Violencia: las mujeres enfrentan violencia en todos los niveles, especialmente el feminicidio. Estereotipos y prejuicios de género: Los estereotipos y prejuicios de género pueden disuadir a las mujeres de seguir ciertos campos de estudio. Menos inserción en el mercado laboral: las mujeres están más representadas en el número de parados.

La población negra brasileña enfrenta varios desafíos, entre ellos: desigualdades: la población negra sufre desigualdades en el acceso a la educación, la salud, la vivienda, el trabajo decente y la tierra. Pobreza: la población negra es la que más ha sufrido el agravamiento de la pobreza en Brasil. Racismo: la población negra enfrenta diariamente el desafío de luchar contra los prejuicios, la marginación y la violencia. Mercado laboral: los negros enfrentan más dificultades para encontrar trabajo que los blancos y reciben salarios más bajos, incluso cuando tienen las mismas calificaciones. Acoso moral: las personas negras son las más vulnerables al acoso moral en el lugar de trabajo. Criminalización: los negros constituyen la mayoría de la población carcelaria y la mayoría de las víctimas de homicidio. Emprendimiento: El espíritu empresarial entre los negros surge de la necesidad de sobrevivir, no de una elección.

Las personas mayores se enfrentan a varios retos de salud: enfermedades crónicas, deterioro cognitivo, caídas y problemas de audición. Movilidad: pérdida de fuerza y movilidad, que puede llevar a la dependencia de familiares o cuidadores. Aislamiento social: los cambios en la estructura familiar, la pérdida de amigos y la jubilación pueden provocar aislamiento social. Violencia: Brasil registra constantemente denuncias de violencia contra las personas mayores, involucrando casos de violencia física y psicológica y abandono. Adaptarse a los cambios: afrontar la jubilación, la pérdida de seres queridos y adaptarse a nuevas rutinas. Exclusión social: exclusión de las personas mayores en los espacios sociales, especialmente en el mercado laboral. Prejuicios: reproducción de estereotipos sobre las personas mayores, “bromas” sobre el envejecimiento, prejuicios que hacen creer a muchos que las personas mayores son incapaces de asumir roles y responsabilidades. El envejecimiento no es igual para todos, y las diferencias que existen se refieren a factores como las condiciones de vida, el acceso a bienes y servicios, la cobertura de las redes de protección y las condiciones de asistencia social.



Los adolescentes pueden enfrentar diversos desafíos, tales como: desempleo; conflictos familiares; deseo de autonomía; falta de calidad de vida; incertidumbres; ansiedad; uso excesivo de productos electrónicos; falta de voluntad; adicción a la tecnología; insatisfacción con la imagen corporal; los adolescentes también pueden enfrentarse a desafíos globales como el cambio climático, la desigualdad social y los problemas políticos; la adolescencia es un período de transformaciones metabólicas, que pueden hacer que los adolescentes se sientan cansados y tengan mayor necesidad de descanso; El uso excesivo de dispositivos electrónicos puede provocar dolores de cabeza, fatiga ocular, sedentarismo y cambios en la columna. La adicción a la tecnología puede causar graves daños a la salud y a los estudios; La imagen corporal es fundamental en la formación de la identidad adolescente. Cuando los adolescentes se sienten insatisfechos con su cuerpo, pueden tener pensamientos y sentimientos negativos sobre su apariencia física.

La comunidad LGBTQIA+ enfrenta varios desafíos, entre ellos: discriminación y prejuicios: la población LGBTQIA+ sufre discriminación y prejuicios en diferentes ámbitos de la vida, como el mercado laboral, la educación y la salud. Violación de derechos: la comunidad LGBTQIA+ enfrenta violaciones de derechos civiles y humanos. Violencia: la violencia física es uno de los desafíos que enfrenta la comunidad LGBTQIA+, que va desde daños corporales hasta homicidio. Dificultad para acceder a la atención sanitaria: la población LGBTQIA+ enfrenta dificultades para acceder a tratamientos sanitarios, especialmente las personas trans. Dificultad para acceder a la educación: la comunidad LGBTQIA+ enfrenta agresiones verbales y deserción escolar. Dificultad de acceso al mercado laboral: la comunidad LGBTQIA+ enfrenta exclusión y vulneración de derechos en el mercado laboral. Rechazo familiar: La comunidad LGBTQIA+ enfrenta el rechazo familiar, lo que puede causar o empeorar los síntomas de salud mental. Patologización: el ámbito político brasileño ha sido escenario de intentos de deslegitimar las demandas de salud de las personas LGBTQIA+. La pandemia empeoró la situación de las personas LGBTQIA+ en todo el país y ha tenido consecuencias hasta el día de hoy.

Las personas con discapacidad (PCD) enfrentan varios desafíos de invisibilidad: La agenda de las PCD es poco visible, incluso en lo que respecta a la participación y el control social. Acceso a tecnologías: hay falta de acceso a tecnologías y suministros de asistencia. Prejuicio y discriminación: Las PCD se enfrentan a prejuicios y discriminación en el entorno profesional, como aislamiento, rechazo, acoso y dificultades para crecer en la empresa. Acceso a la educación: existen barreras para acceder a la educación. Acceso al mercado laboral: las personas con discapacidad enfrentan dificultades para encontrar un trabajo alineado con sus habilidades y objetivos. Movilidad urbana: Las personas con discapacidad enfrentan dificultades para acceder al transporte público, lo que puede tener ascensores rotos y conductores no preparados. Accesibilidad: falta accesibilidad física y digital. Autoestima y confianza en sí mismas: las personas con discapacidad pueden desarrollar problemas de



autoestima y confianza en sí mismas debido a los desafíos. Costo de vida: el costo de vida de las personas con discapacidad aumenta en aproximadamente un tercio de sus ingresos.

Finalmente, la célula de Diversidad, Equidad e Inclusión (DE&I) en las organizaciones debe enfrentar los prejuicios: romper con prejuicios arraigados en la sociedad, como el machismo, el racismo y la homofobia, es uno de los principales desafíos para DE&I. Discriminación por edad: los prejuicios y la discriminación basados en la edad, también conocidos como discriminación por edad, son un desafío importante en el lugar de trabajo. Resistencia al cambio: implementar políticas de DE&I no es una tarea sencilla y puede encontrar resistencia al cambio. Falta de liderazgo comprometido: La falta de un liderazgo comprometido puede ser un obstáculo para DE&I. Falta de datos: la falta de datos y los recursos limitados pueden ser desafíos para DE&I. Para superar estos desafíos, es importante adoptar estrategias efectivas, como la comunicación transparente, la capacitación y la creación de espacios seguros. Reconocer y recompensar conductas inclusivas. Utilice herramientas y recursos adecuados para medir el progreso de las iniciativas DE&I. Desarrollar indicadores de resultados para tomar decisiones basadas en datos.

Como sugerencia para estudios futuros en profundidad sobre temas individuales por parte de pueblos indígenas, mujeres, hombres negros, mujeres negras, personas mayores, adolescentes, personas LGBTQIA+ y PCD, además de las barreras discriminatorias y prejuiciosas en las organizaciones.



REFERENCIAS

ADEL, N. The impact of digital literacy and technology adoption on financial inclusion in Africa, Asia, and Latin America. *Heliyon*. Volume 10, Issue 24, 30 December 2024. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e4095>

ALAJMI, M. Promoting equity and equality in student learning: principals as social justice leaders in Kuwaiti schools. *International Journal of Educational Management*. Volume 38, Issue 6, 6 August 2024, Pages 1612-1629. <https://doi.org/10.1108/IJEM-12-2023-065>

CHOWDHURY, M.; BROOKS, T. The comparative inclusion and acceptance of LGBT+ people in the UK construction industry. *Proceedings of the Institution of Civil Engineers - Management, Procurement and Law*. Available online 11 September 2024. <https://doi.org/10.1680/jmapl.24.00006>

DARMAIS, A.; et al. Social equity provisions in energy efficiency obligations: An ex-post analysis of the French program. *Energy Policy*. Volume 195, December 2024. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2024.114348>

FONCUBIERTA-RODRÍGUEZ, M.J.; et al. Workplace health promotion programs: The role of compliance with workers' expectations, the reputation and the productivity of the company. *Journal of Safety Research*. Volume 89, June 2024, Pages 56-63. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2024.02.008>

KAASINEN, M.; et al. The social inclusion of care leavers during their transitioning to independent life from aftercare services – A mixed method, retrospective document analysis. *Journal of Pediatric Nursing*. Volume 80, January–February 2025, Pages 64-74. <https://doi.org/10.1016/j.pedn.2024.11.010>

NEESON, T.M.; et al. Tradeoffs and synergies between social equity and environmental benefits in conservation. *Global Ecology and Conservation*. Volume 55, November 2024. <https://doi.org/10.1016/j.gecco.2024.e03219>

PASCUAL, A.I.; et al. Development and initial usability evaluation of a digital tool for simulation-based multi-objective optimization of productivity and worker well-being. *Advanced Engineering Informatics*. Volume 62, Part B, October 2024. <https://doi.org/10.1016/j.aei.2024.102726>

WOJCIECHOWSKA, M. Diversity, Equity, Inclusion, and Social Justice as a Guiding Principle of LIS Professions: Research Trends and Issues. *Encyclopedia of Libraries, Librarianship, and Information Science*. Volume 3, 2025, Pages 538-546. <https://doi.org/10.1016/B978-0-323-95689-5.00141-3>

XIAO, Z.; et al. Balancing Diversity in analyst teams: Examining the impact of informational and social Diversity on analyst team Performance. *International Review of Economics & Finance*. Volume 96, Part A, November 2024. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2024.103528>