



***Engagement* de la diversidad sexual de People's Voice con sus empleados.
Análisis desde la comunicación estratégica**

Miguel Mejía Campos

Facultad de Comunicación, Universidad de La Sabana

Maestría en Comunicación Estratégica

Tutor: Carlos Rodríguez Pérez

11 de agosto de 2023

Tabla de contenido

1. Introducción y planteamiento.....	5
1.1. Problema de investigación.....	7
1.2. Antecedentes.....	10
1.3. Justificación.....	12
1.3.1. Propósito corporativo.....	13
1.3.2. La diversidad favorece la competitividad.....	14
1.3.3. Las nuevas generaciones exigen marcas comprometidas con la diversidad sexual.....	14
1.3.4. La diversidad y la inclusión, camino para lograr la Agenda 2030.....	15
1.3.5. La importancia de gestionar el bienestar de los colaboradores de la comunidad LGBTIQ+.....	15
1.4. Objetivos.....	16
1.4.1. Objetivo general.....	16
1.4.2. Objetivos específicos.....	16
2. Marco conceptual.....	17
2.1. El <i>engagement</i>	17
2.1.1. Vivek et al. (2012).....	19
2.1.2. Brakus et al. (2009).....	20
2.1.3. Schaufeli et al. (2002).....	21
2.1.4. Piqueiras (2017).....	23
2.1.5. López et al. (2021); Parra (2010).....	25
2.2. Comunicación estratégica.....	27
2.3. Los grupos de interés o <i>stakeholders</i>	29
2.4. Diversidad sexual.....	31
2.5. Cultura organizacional.....	32
3. Marco Metodológico.....	34
3.1. People’s Voice como Estudio de Caso.....	34
3.2. Método.....	36
3.2.1. Método cualitativo.....	36
3.2.2. Método cuantitativo.....	37
3.3. Instrumentos de recolección para el primer objetivo de investigación.....	37
3.3.1. Entrevista semiestructurada.....	38
3.3.2. Recolección Documental.....	40
3.4. Instrumentos de recolección para el segundo objetivo de investigación.....	40

3.4.1. Encuesta.....	40
3.5. Instrumentos de recolección para el tercer objetivo de investigación	45
3.5.1. Grupo Focal.....	45
3.6. Métodos de interpretación	46
3.7. Síntesis del marco metodológico.....	47
4. Resultados.....	48
4.1. Resultados asociados al primer objetivo específico	48
4.1.1. Día del Género.....	49
4.1.2. Discursos puntuales en contra de la homofobia o cualquier otro tipo de discriminación.....	50
4.1.3. Política de equidad, diversidad e inclusión	50
4.1.4. Onboarding.....	51
4.1.5. Contenido en redes sociales	52
4.1.6. Valoración del Ambiente Laboral	52
4.2. Resultados asociados al segundo objetivo específico	53
4.2.1. Análisis por dimensión	55
4.3. Resultados asociados al tercer objetivo de investigación.....	59
4.4. Triangulación de la información por dimensión	62
4.4.1. Participación entusiasta	62
4.4.2. La dimensión afectiva	63
4.4.3. Receptividad.....	65
4.4.4. Interacción con otros	66
5. Propuesta de plan estratégico de comunicación.....	67
5.1. Análisis de la situación.....	68
5.2. Matriz DOFA	68
5.3. Objetivo.....	69
5.4. Definición de público.....	70
5.5. Definición de mensajes	70
5.6. Definición de un plan de acción con indicadores	71
5.6.1. Procesos de formación.....	71
5.6.2. Política de equidad, diversidad e inclusión	72
5.6.3. Comité de la diversidad	74
5.6.4. Líderes por la diversidad	76
6. Conclusiones.....	80
Bibliografía.....	84

Resumen

Esta investigación tiene como finalidad analizar cómo la empresa People's Voice comunica y gestiona su compromiso con la diversidad sexual y cuál es el *engagement* derivado de estos procesos con sus empleados. El compromiso o *engagement* es un recurso intangible, contemplado por algunos autores como un fenómeno multidimensional que abarca diferentes dimensiones cognitivas, emocionales y psicológicas, que parten de experiencias interactivas de la persona con un agente u objeto como la marca, traducándose en procesos, dinámicas y cocreación de valor.

Metodológicamente, lo primero que se hizo fue detallar el contenido y las estrategias que People's Voice realizó sobre la diversidad sexual durante abril de 2022 y abril de 2023; además, se desarrolló un cuestionario para evaluar las dimensiones teóricas del *engagement* y valorar las percepciones de los empleados sobre la gestión de la diversidad sexual. Finalmente, a través de un grupo focal, se escuchó las experiencias de los integrantes de la comunidad LGBTIQ+ público objetivo por el que se realizan este tipo de acciones y quienes pueden constatar si el indicador es positivo o no. Con los respectivos hallazgos se procedió a triangular la información, exponiendo las implicaciones prácticas y recomendaciones que permitan, desde la comunicación estratégica, mejorar el *engagement* de la diversidad sexual en la organización.

Palabras claves: comunicación estratégica, diversidad sexual, *engagement*, LGBTIQ+, *pinkwashing*, públicos de interés, política de diversidad.

1. Introducción y planteamiento

La Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH), realizada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE, la cual tiene como objetivo proporcionar información sobre indicadores de mercado laboral, pobreza monetaria y características sociodemográficas de la población, estimó que, entre junio de 2022 y mayo de 2023, había en Colombia un total de 471 mil personas lesbianas, gays, bisexuales y trans (LGBT), lo que equivale al 1,3 % de la población mayor de edad en el país.

Al observar la tasa de desempleo de dicha encuesta, hay una diferencia de 3,3 puntos porcentuales, con una tasa de 13,9 % para la población LGBT y de 10,7 % para la población no LGBT (DANE, 2022), cifras que evidencian el problema de exclusión que enfrenta esta minoría en el ámbito laboral formal. Según Felipe Cárdenas, presidente de la Cámara de Comerciantes LGBTI, citado por Morales (2021), esto se da porque:

Hay una barrera en los procesos de selección si la diversidad sexual de una persona es manifiesta; jefes directos que se sienten incómodos con la orientación sexual o identidad de género de esa persona y despidos, teniendo en cuenta que esto es ilegal tras la Ley 1752 de 2015.

Estas situaciones relacionadas con la situación de la comunidad LGTBIQ+ son un escenario común en Latinoamérica, donde la religión e ideologías conservadoras suscitan estereotipos y violencia hacia estas personas. Esto en contraposición al gran recorrido que han tenido diferentes países como Estados Unidos, Holanda y Canadá, los cuales, desde la década de los 80, han promovido investigaciones y leyes que prohíben la discriminación basada en la orientación sexual (Garrido Álvarez, 2017, p. 21). En Colombia, antes de 1981, ser homosexual era tipificado como un delito. Es hasta la Constitución de 1991 en la que se empiezan a tener garantías como el derecho a la igualdad, el principio constitucional del pluralismo y el derecho al libre desarrollo de la personalidad (Redacción Justicia, 2021).

Sin embargo, según el Centro Nacional de Consultoría, en la investigación “Diagnóstico y recomendaciones para la inclusión laboral de los sectores LGBTI” de la Fundación ANDI et al. (2022) se expone lo siguiente:

El 60% de personas LGB se sienten vulnerables en su trabajo por cuenta de la homofobia y lesbofobia; 80% de estas personas advierten sentir discriminación en los procesos de empleo y contratación de manera puntual por su identidad de género no normativa y 49% de las personas trans no cuentan con algún tipo de formación para el trabajo (p.17).

Jaime y Corrieri (2021) mencionan que, al interior de las organizaciones, las personas que pertenecen a este colectivo suelen enfrentarse a situaciones de discriminación por parte de sus mismos líderes, colegas y clientes, siendo víctimas de políticas discriminatorias formales e informales, como los beneficios de salud (p.106). Dicha situación afecta la calidad de vida de los integrantes de la comunidad LGBTIQ+, ya que “desemboca en el no reconocimiento como sujetos laborales y diversos” (Jiménez et al., 2017, p. 233), siendo así un problema social que perpetúa los patrones homofóbicos y machistas que son frecuentes en el país.

Así mismo, esta situación que exponen los autores citados implica algo que atenta contra la gestión de los derechos humanos, ya que todas las personas tienen derecho a una vida digna y libre de violencia, especialmente en el trabajo, que es el espacio donde se pasa una gran parte del tiempo.

Ahora, no hay que negar que en Colombia hay empresas que han desarrollado diferentes políticas que son muestra de su compromiso con la inclusión. Según la Fundación ANDI y otras organizaciones (2022) este es el caso de Argos, entidad que resalta por su compromiso con la diversidad sexual, y quien apuesta por la inclusión laboral, el desarrollo de procesos de sensibilización del tema, una Política de Diversidad y un comité de diversidad sexual que busca que la alta dirección se comprometa con la promoción de los derechos y caracterización de las personas LGBTIQ+.

Esto brinda oportunidades para que personas de la comunidad puedan participar de procesos de selección y ser elegidas para cargos, sin tener un sesgo hacia su orientación sexual o identidad de género. De igual manera, garantiza el desempeño de sus funciones en un ambiente laboral inclusivo y libre de violencias.

Dicho propósito se puede vislumbrar en estrategias de comunicación externa, por medio de campañas puntuales que son comunes en junio, mes donde se celebra el “*pride*” (orgullo en

inglés) y en el que las marcas aprovechan para compartir publicaciones en sus redes sociales y cambiar sus logos por la colorida bandera que representa a este colectivo.

Pero ¿esto realmente refleja la gestión que se hace en cuanto a la inclusión y diversidad sexual? A veces las organizaciones comunican mucho hacia afuera y hacen poco hacia adentro. Es decir, no hay una conexión real entre las campañas que se exponen a clientes y seguidores en redes sociales con los procesos que se desarrollan con los empleados de la comunidad LGBTIQ+. En otras palabras, se habla de una comunicación “fachada”, una falencia en la estrategia que debe ser solucionada si en verdad se quiere asumir un compromiso con la diversidad sexual.

Con el fin de evitar prácticas relacionadas con el *pinkwashing* (término que hace referencia al lavado de imagen en cuestiones de género y orientación sexual) o, por el contrario, evidenciar un compromiso corporativo con la comunidad LGBTIQ+, el presente trabajo de grado busca analizar el *engagement* de ciertas estrategias de comunicación para identificar de qué manera los empleados se sienten identificados y conectados con la gestión de la diversidad sexual. Este proceso contempla el propósito corporativo y desarrolla un estudio del relacionamiento con el público de interés interno, acciones propias de la comunicación estratégica.

A continuación, se expone el problema de investigación, los antecedentes y la justificación. En segundo lugar, se detallan los objetivos de investigación y se explica el concepto *engagement* desde la fundamentación teórica. Seguidamente, se comparte la metodología, la cual se desarrolló por medio de un estudio de caso e implementando un instrumento propio, valorando así el *engagement* de los colaboradores con las acciones de la diversidad sexual de People’s Voice, empresa colombiana con 21 años de trayectoria y más de 100 empleados a la fecha. Finalmente, se describen los resultados del estudio, los cuales se triangulan para exponer las implicaciones prácticas y proponer una estrategia de comunicación para mejorar la gestión del *engagement* relacionado con la diversidad sexual.

1.1. Problema de investigación

Las organizaciones, en su objetivo de estar en la vanguardia y responder a las exigencias por parte de sus grupos de interés, se han sumado de manera precipitada o superficial a las ‘tendencias’ relacionadas con la diversidad sexual. Por medio de diferentes acciones, que van desde cambios de logo, textos, piezas gráficas y videos difundidos en canales de comunicación externos, buscan evidenciar un “compromiso” con la comunidad LGBTIQ+.

En muchas ocasiones, esta situación deja el sinsabor de ser parte de una estrategia de *Real Time Marketing* que es superficial y que solo busca métricas enfocadas en el mercadeo. Es decir, las organizaciones pretenden exponerse a sus diferentes públicos de interés como amigables con la comunidad LGBTIQ+, atribuyéndose etiquetas como *gay-friendly* e ‘inclusivos’, sin considerar en su propósito corporativo el compromiso con la diversidad.

Pichardo et al. (2019) afirman que este compromiso debe estar reflejado como política institucional para lograr ser coherentes con la cultura organizacional y trabajar de forma articulada la diversidad sexual, familiar y de identidad de género como una ventaja competitiva; de otra manera, se estaría incurriendo en lo que se denomina *pinkwashing*. Según Barquet y Vásquez (2021) este concepto hace referencia a:

Las estrategias políticas o de *marketing* que promueven productos o servicios apelando a cierto apoyo o simpatía con la comunidad LGBTIQ+, con el simple objetivo de ser considerados una opción comercial para esta comunidad e incluirse en el mercado rosa, aunque en la realidad sean organizaciones con un compromiso cuestionable hacia este sector poblacional (p.11).

Por su parte, Ares, (2021) lo denomina como una “instrumentalización de las personas LGTB con fines capitalistas y racistas; haciendo simplemente un “lavado” de imagen de una empresa o institución, y así ganar adeptos/as y consumidores/as” (p.29).

Precisamente, los esfuerzos enfocados en la diversidad sexual solo tienen sentido si al interior de la organización se reflejan los mismos principios que con orgullo se comunican a los públicos externos. Por ende, no se debe subestimar el papel de los empleados en contar lo que la empresa hace bien o mal de ‘puertas para adentro’; es fundamental pensar en cómo brindarles

bienestar a las personas de la comunidad LGBTIQ+ y articular al resto de colaboradores a sumarse a este propósito.

Ahora, ¿cómo saber en qué momento se está incurriendo en el *pinkwashing*? Aunque para algunas organizaciones esta cuestión es lo de menos, para otras se hace necesario evaluar el impacto de su gestión en los colaboradores. No hay que olvidar que la esencia de estos procesos radica en que las personas puedan expresar su orientación sexual e identidad de género en el ámbito laboral y se sientan cómodas y tranquilas con hacerlo.

Como previamente se mencionó, las personas de esta población son víctimas de actos discriminatorios al interior de la empresa, los cuales, en muchas ocasiones, se normalizan o pasan desapercibidos, en gran parte, porque no se escuchan ni se tienen en cuenta las necesidades y retos de las personas LGBTIQ+.

Según Pichardo et al. (2019), muchas veces las empresas son ciegas a estas situaciones de discriminación cotidianas y de ‘baja intensidad’ como los chistes, comentarios y el ocultamiento de la orientación sexual e identidad de género que en ocasiones deben afrontar las personas LGBTIQ+. Según los autores, aunque provengan de sesgos inconscientes, no se puede permitir que estas acciones discriminatorias se mantengan como algo usual y normalizado.

Cabe mencionar que si las personas no pueden expresar quiénes son realmente y deben ocultar aspectos propios de su identidad, “se verán obligadas a dejar una parte de sí mismas al entrar a trabajar, con las consecuencias que veremos que esto tiene, no solo para su desempeño profesional, sino para su propio bienestar” (Pichardo et al., 2019, p.9). Por ejemplo, verse en la necesidad de renunciar a derechos laborales al guardar silencio ante situaciones como fallecimiento, enfermedad o accidente del cónyuge o de sus familiares.

Se hace entonces necesario escuchar, desde la individualidad, la voz de los colaboradores de la comunidad LGBTIQ+ y medir si la gestión de la diversidad sexual está mejorando su experiencia dentro de la organización. En este punto, toma relevancia establecer estrategias e identificar si los esfuerzos, recursos y tiempos invertidos son efectivos; proceso que implica acciones como un diagnóstico, seguimiento y evaluación, los cuales se pueden abordar desde la comunicación estratégica.

En este contexto, surge entonces la necesidad de realizar análisis como los que propone el *engagement*. Desde distintas perspectivas, la valoración de este recurso intangible es de gran importancia para las organizaciones. En el mercadeo, por ejemplo, el “*engagement* del consumidor ha sido tomado como un imperativo estratégico para mejorar los resultados de las empresas en ventas, tener una ventaja competitiva superior y en su rentabilidad” (Brodie et al., 2011, p.2). Así mismo, Vera y Ornelas (2020, p.4) exponen que un *engagement* alto puede generar una conexión más cercana entre el cliente y la marca, teniendo un efecto significativo en comportamientos como la satisfacción del consumidor y su lealtad.

Desde esta perspectiva, si se cambia el grupo de interés, reemplazando a los clientes por los colaboradores que pertenecen a la comunidad LGBTIQ+, se podría entender mucho mejor su contexto laboral. No en vano, Vera y Ornelas (2020) resaltan que mientras más involucrado se encuentre el sujeto, en este caso los empleados, mayor será la intensidad del *engagement* con un determinado objeto o actividad, es decir, con sus dinámicas laborales en la empresa.

Según la séptima edición del estudio *Approaching the Future* realizado por Corporate Excellence (2022), la cual contó con la participación de más de 600 profesionales de 55 países y una red de 30 entidades, la implementación de planes de igualdad y diversidad es la principal iniciativa en la que avanzan las organizaciones (46,5 %), seguido por potenciar la comunicación interna para promover valores de igualdad y diversidad (33,6 %).

La diversidad tiene muchas formas, no solo aborda el género, capacidad u origen sino una amplia gama de identidades que pueden afectar al desempeño de las personas en el trabajo. En este sentido, cada vez más líderes empresariales tienen entre sus principales objetivos activar el valor del capital humano, dado que es una ventaja competitiva a largo plazo y ofrece resultados diferenciados (párr. 2).

1.2. Antecedentes

Como previamente se mencionó, el *engagement* ha sido altamente estudiado desde diferentes perspectivas, desarrollándose investigaciones que analizan su aplicación en diversos campos de estudio, contextos, temporalidades y grupos poblacionales.

Por ejemplo, Piqueiras (2019) se centró en el *Citizen Engagement* (concepto que referenció como un activo intangible) para examinar el impacto global de los “ciudadanos comprometidos” en la esfera pública. La autora analizó diferentes teorías relacionadas, las cuales le permitieron definir las variables susceptibles de mostrar “Compromiso Ciudadano”. Posteriormente, con un modelo estadístico, logró confirmar que hay una relación positiva y directa entre este recurso y la riqueza de los países.

Ahora, desde el sector privado, diferentes empresas han realizado la valoración del *engagement* con algunos de sus públicos de interés, con el fin de seguir mejorando sus procesos y productos. Por esta razón, Vera y Ornelas (2021) adaptaron la escala de Vivek et al. (2014) al idioma español y analizaron las dimensiones del *customer engagement* en la categoría de café en taza; posteriormente, hicieron el comparativo con el consumo de una marca específica, en este caso, Starbucks. Finalmente, lograron concluir que en el contexto mexicano existe una separación perceptual del *engagement* hacia la categoría del producto y la de marca.

Las dos investigaciones mencionadas brindan un acercamiento sobre qué se puede realizar para adaptar el *engagement* a un contexto determinado y a un público de interés específico. Aunque hasta la fecha no se han desarrollado mayor cantidad de valoraciones que manejen una escala propia con la comunidad LGBTIQ+ dentro de una empresa, sí hay estudios que lo analizan en otros entornos, como el universitario.

En la investigación realizada por Dugan et al. (2012), los autores analizaron las experiencias, *engagement* y los resultados educativos de los estudiantes transgénero a través de 17 dimensiones propias de la experiencia universitaria. Con la adaptación de una herramienta previamente aplicada en el contexto educativo, pudieron comparar las percepciones de 91 alumnos. Con este proceso hallaron que los estudiantes transgénero presentan escenarios más frecuentes de acoso y discriminación, así como de un sentido de pertenencia significativamente menor que al de sus compañeros.

Cabe resaltar que múltiples entidades académicas y consultoras han realizado investigaciones y guías que se enfocan en aportar datos, análisis y hallazgos relacionados con la experiencia de la comunidad LGBTIQ+ en sus entornos de trabajo. Este es el caso de la “Guía

ADIM LGBT+. Inclusión de la diversidad sexual y de identidad de género en empresas y organizaciones” realizada por Pichardo et al. (2019), la cual evalúa en diferentes empresas y universidades, de manera cualitativa y cuantitativa, los climas y políticas organizacionales en relación con la inclusión. Este documento destaca porque contempló las percepciones y experiencias de 8.557 trabajadores, de los cuales 1.147 hacen parte de la comunidad LGBTIQ+ “lo que constituye una de las mayores muestras disponibles a nivel mundial para conocer las experiencias de este colectivo en su lugar de trabajo” (Pichardo et al., 2019, p.4). En esta investigación, aunque no se preguntó directamente por el *engagement*, sí abarcó algunas variables relacionadas con el compromiso del colaborador, en donde hallaron que:

- Un 89 % de personas LGBT+ sienten un alto grado de compromiso con su trabajo frente a un 93 % del total.
- Un 71% se siente tranquilo/a y satisfecho/a en el trabajo respecto a un 77 % del total.
- El 66 % siente que se realiza como persona a través de su trabajo, frente al total que lo hace en un 72 %.
- Solo un 73 % se siente aceptado como es, frente al 85 % del total.
- Las personas de la comunidad LGBTIQ+ se han sentido cuatro puntos porcentuales (27 %) más veces discriminadas o aisladas que el total de encuestados (que se han sentido así en un 23 %) (p.14).

No cabe duda de que la organización debe brindar bienestar y tranquilidad a sus colaboradores LGBTIQ+ en cualquier contexto donde se tenga presencia. La diversidad sexual es una exigencia del mismo mercado y de las nuevas generaciones, es entonces oportuno y necesario realizar una escala de *engagement* que les permita a las organizaciones alejarse del *pinkwashing* y contribuir al gran propósito de avanzar sin que nadie se quede atrás, independiente de la orientación sexual o identidad de género de las personas.

1.3. Justificación

Con frecuencia, los diferentes públicos de interés piden que las organizaciones, más allá de generar beneficios económicos, asuman compromisos y generen un impacto positivo desde el

ámbito social y ambiental en los territorios y comunidades donde tienen presencia. Según Alloza y Fontán (2018) “los ciudadanos exigen empresas con propósito social, que contribuyan de forma positiva en los entornos en los que operan” (p.78).

Precisamente, la construcción de un propósito es una gestión que cada vez es más prioritaria para los directivos de las empresas y está tomando mayor relevancia para los diferentes públicos de interés, los cuales, a su vez, son indispensables al momento de definirlo.

1.3.1. Propósito corporativo

El propósito corporativo, según Alloza y Fontán (2017), habla de establecer una diferenciación no copiable y de avanzar en el rol esencial de la empresa en la sociedad, lo que genera confianza y legitimidad.

Ahora, si en el marco de este propósito se abarca la diversidad sexual, ya no solo se hablaría de variables relacionadas con los productos o servicios que contribuyan al bienestar de la comunidad LGBTIQ+, sino que, precisamente, se asumiría un compromiso de marca que busque impactar de manera significativa a los empleados y a la sociedad en general.

Es por esta razón que las organizaciones están llamadas no solo a aceptar la diversidad sexual, sino también a incentivar y a desarrollar estrategias de comunicación que respondan a ese propósito corporativo. Para esto, Alloza y Fontán (2018) exponen que se hace necesario establecer:

Procesos de escucha continua con empleados, directivos de la organización y resto de grupos de interés. Es esencial para convertir al propósito en un elemento integrador y unificador de toda la organización y en una referencia interna para orientar los comportamientos y actitudes de todos los empleados gracias a un sistema de creencias y valores compartidos (p. 84).

Por su parte, Porret (2010) define la gestión de la diversidad como “aquella estrategia corporativa conducente a la integración de todas las sensibilidades, tendencias y características humanas que componen la organización mediante el fomento de la armonización de los diversos grupos con el propósito de conseguir los objetivos empresariales” (p. 423). Entre los beneficios

que destaca el autor sobre este tipo de procesos están alcanzar una mayor competitividad, mejorar la imagen social, contar con mejores relaciones comerciales, aumentar la creatividad y la contención de costes de la empresa.

Si se particulariza en la gestión de la diversidad sexual, Barreiro et al. (2016) proponen que “se debe trabajar en el respeto y reconocimiento de este tema mediante un cambio cultural, que debe anclarse en políticas para su institucionalización” (p. 27). Esto implica recursos y dedicación de tiempo de profesionales expertos y, en muchas ocasiones, de voluntarios que se sumen a la causa. Sin embargo, se pueden contemplar beneficios tangibles para la organización, como los que se explicarán a continuación:

1.3.2. La diversidad favorece la competitividad

Según Gallup Workplace, en un estudio compartido en La República (Morales, 2021), los ambientes laborales incluyentes aumentan un 39 % la satisfacción del cliente; 22 % la productividad y 27 % la rentabilidad.

Por su parte, Tsukamoto y Brito (2022) afirman que las marcas y agencias ya han entendido que estos temas tienen un impacto directo en los negocios al evidenciar que una estrategia basada en la inclusión puede generar, en promedio, un aumento del 70 % de las acciones de la empresa.

Vale la pena resaltar que la diversidad e inclusión no son solo actos socialmente positivos que son bien recibidos por los diferentes públicos de interés, también son necesarios para el desarrollo del ámbito financiero de las organizaciones y, por ende, un punto de análisis para la comunicación estratégica, pues afecta directamente el cumplimiento de los objetivos corporativos.

1.3.3. Las nuevas generaciones exigen marcas comprometidas con la diversidad sexual

Según Varela (2022), los adultos y jóvenes *millennials* y *centennials* se caracterizan por su posición abierta a la diversidad y están comprometidos con la vida, sin prejuicios, y con la fidelidad de sus convicciones. Precisamente, los *centennial* o generación Z, que son personas

nacidas después del año 2000, van tomando mayor relevancia en el mercado y se caracterizan por:

Crecer en un ambiente donde la diferencia se aplaude, y los estereotipos frente a la diversidad de género se rompen día a día. Por esta razón, consideran entre sus principios la importancia de la igualdad y la inclusión. Sus concepciones frente a lo que “deben” ser los hombres versus las mujeres están en constante cambio, y se atreven a romper con estas reglas sociales (Arango et al., 2019, p. 271).

En esta misma línea, Madrigal et al. (2021) afirman que los *centennials* son la primera generación de mente abierta hacia los temas relacionados con la identidad sexual; además de tener un pensamiento más abierto, saben en qué situaciones decir “no” y en cuáles alzar la voz por la defensa de sus derechos.

1.3.4. La diversidad y la inclusión, camino para lograr la Agenda 2030

Con mayor frecuencia, las organizaciones destinan grandes esfuerzos para llevar a cabo estrategias de sostenibilidad, lo cual implica acciones en los aspectos sociales, económicos y ambientales; no solamente con el fin de responder a los retos que afrontamos como humanidad: el cambio climático, el agotamiento de recursos naturales, el crecimiento de la población mundial, la exclusión social, el aumento de la pobreza, la hambruna, la contaminación industrial, entre otros; sino también para mejorar su competitividad y fortalecer la relación con sus grupos de interés.

Según la Fundación ANDI et al. (2022), el Objetivo de Desarrollo Sostenible número 8 evidencia la relación entre trabajo decente y crecimiento económico:

Para que esta relación sea tangible, se debe abordar la inclusión laboral de manera integral, diseñar acciones tendientes a la construcción de entornos de trabajo seguros, la igualdad de remuneración por competencias y funciones mas no por género, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación (p.12).

1.3.5. La importancia de gestionar el bienestar de los colaboradores de la comunidad LGBTIQ+

Toda esta estrategia enfocada en la diversidad sexual gira en torno al bienestar de los colaboradores. Ante los cambios vertiginosos e inesperados de orden social, ambiental, tecnológico, económico y cultural, las organizaciones deben poner en el foco principal a su grupo de interés interno. Esto implica la ejecución de tácticas relacionadas con la equidad de género, diversidad, inclusión, entre otros aspectos que se abarcan desde los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Previamente, ya se ha detallado la relevancia de la diversidad sexual en las organizaciones y de tener como propósito corporativo el bienestar de los colaboradores que hacen parte de la comunidad LGBTIQ+, alejándose así de prácticas enmarcadas en el *pinkwashing*. En dicho contexto, el *engagement* toma relevancia como herramienta de valoración y análisis de efectividad en esta gestión.

Cabe resaltar que, según Ballesteros (2019, p. 217), hay una creciente importancia del concepto *engagement* desde el ámbito académico, evidenciado en una gran cantidad de investigaciones, debates y aportes a la academia. Sin embargo, a la fecha, no se ha aplicado de manera profunda en la diversidad sexual, lo que hace que esta investigación tome sentido y sea oportuna para la gestión de estrategias de comunicación al interior de las organizaciones.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

- Proponer estrategias de comunicación que contribuyan a mejorar el *engagement* de la diversidad sexual de People's Voice con sus colaboradores.

1.4.2. Objetivos específicos

- Identificar cómo People's Voice comunica su compromiso con la diversidad sexual de sus empleados.
- Medir, desde la comunicación estratégica, el *engagement* proveniente de la gestión de la diversidad sexual de People's Voice con sus empleados.
- Exponer acciones para la gestión de la diversidad sexual y el fortalecimiento del *engagement* de los colaboradores con People's Voice.

2. Marco conceptual

En la actualidad, las empresas están llamadas a trabajar por un propósito superior, a construir confianza y legitimidad para proteger uno de sus activos principales: la marca. Según Canel et al. (2017) los elementos que definen la marca, que es un bien intangible, permiten una identificación y diferenciación respecto de la competencia. Tan relevante es esta perspectiva, que actualmente se habla de la economía de los intangibles.

Como exponen Canel y Luoma-aho (2017), citados por Piqueiras (2019), los intangibles se relacionan con “realidades que tienen valor, pero que no se pueden tocar, no son físicas, como sí lo son la maquinaria, los edificios o el terreno que posee una organización” (p. 90). Según Piqueiras (2019), “la gestión de los bienes intangibles está en la base del crecimiento de las organizaciones, siendo el sector corporativo el que ha dedicado atención y recursos al cuidado de estos” (p.89).

2.1. El *engagement*

Dentro de este contexto, Piqueiras (2017) define el *engagement* de la siguiente manera:

Bien intangible que mide la capacidad de un organismo para involucrar a los ciudadanos, a través del diálogo, en procesos administrativos, propiciando valor para la comunidad (confianza, sentido de utilidad, etc.) y para la propia administración (mejor distribución de los recursos y ahorro de costes) (p. 86).

Y aunque este análisis parte desde la Administración Pública, también se puede abarcar desde el sector privado. Precisamente, Ballesteros (2019) dice que “tan diferentes y variados ámbitos de estudio han descrito diferentes dimensiones del fenómeno del *engagement*: cognitiva, emocional y psicológica, de comportamiento, sociales, siendo a menudo entendido como un fenómeno multidimensional, que implica simultáneamente varios componentes cognitivos, afectivos y de comportamiento” (p. 220). A continuación, se hará una mayor profundización sobre este término.

El *engagement* suele traducirse del inglés como compromiso, satisfacción, involucramiento, vinculación o lealtad de marca. Sin embargo, autores como Reynoso (2021, p.

2) y Vera y Ornelas (2020. p. 2) coinciden en que ninguna de estas interpretaciones refleja en su totalidad la definición del concepto en su idioma original. Es por esto que en esta investigación se usa el término *engagement*.

Vera y Ornelas (2021) exponen que el *engagement* puede tener un enfoque cognitivo que se centra en la manera en que el individuo se relaciona con el aprendizaje del objeto; uno afectivo, el cual se refiere al nivel de apego con el mismo y, por último, de comportamiento, que abarca las interacciones del individuo con el objeto.

Es relevante aclarar que el *engagement*, desde el ámbito en el que se le analice, puede tener distintas dimensiones, teniendo así en la mayoría de las ocasiones un enfoque multidimensional. Esto, según Ballesteros (2019) “resulta lógico y deseable, como lo mencionan varios de los investigadores del tema, apostarles a iniciativas holísticas e integradoras, que más allá de pretender generar un indicador, busquen comprender cómo se desarrolla el *engagement*” (p. 220).

Por su parte, Brodie et al. (2011) afirman que el *engagement* es “un estado psicológico que se produce en virtud de experiencias interactivas del cliente con un agente u objeto focal (como la marca) y que se manifiesta como un proceso iterativo y dinámico en una relación de cocreación de valor” (p. 260). Es decir, es cuando el consumidor contribuye a la creación, el diseño y la producción de cierto producto, actividad, o propuesta de valor de la empresa.

En esta línea, según Van Doorn et al. (2010), los clientes podrían manifestar distintos grados de *engagement*, los cuales se reflejan en “los comportamientos que van más allá de las transacciones, específicamente en manifestaciones de comportamiento del cliente centradas en la marca o en la empresa” (p. 254).

Por su parte, Alloza (2010) define el *Brand Engagement* como el “compromiso racional y emocional de los empleados con la marca corporativa” (p. 156). Partiendo de esto, en el marco de la comunicación estratégica y la diversidad sexual, se hace oportuno profundizar en el *engagement* desde distintos autores, detallando las siguientes escalas que se proponen para analizarlo.

2.1.1. Vivek et al. (2012)

Definen el *engagement* desde la perspectiva del consumidor como “la intensidad de la participación y la conexión de un individuo con la oferta u actividades de una organización” (p. 133). Los autores consideran que el *engagement* es un proceso cognitivo que culmina en el apego conductual de un individuo hacia una organización y proponen un modelo que consta de tres dimensiones:

- 1) **Atención consciente:** grado de interés que la persona tiene o desea tener en interactuar con el foco de su *engagement*.
- 2) **Participación entusiasta:** reacciones y emociones relacionadas con el uso o la interacción del foco de su *engagement*.
- 3) **Conexión social:** incremento de la interacción basada en la inclusión de terceros con el foco del *engagement*, lo que indicaría una acción especial recíproca en la presencia de otros (p. 407).

Vera y Ornelas (2020) basados en esta escala y con la ayuda de expertos en marketing, realizaron una traducción y ajustaron ciertos términos para brindar una mejor comprensión en el contexto hispanohablante. Así mismo, realizaron un análisis para depurar las variables hasta llegar a seis en cada una de las dimensiones, como se evidencia en la Tabla 1.

Tabla 1

Engagement del consumidor. Escala basada en Vivek et al. (2014)

Dimensión	Variables
Atención consciente	1. Cualquier asunto relacionado con _____ llama mi atención. 2. Me gusta aprender sobre _____. 3. Pongo mucha atención a todo lo relacionado con _____. 4. Me mantengo al tanto de novedades relacionadas con _____. 5. _____ capta mi atención a menudo. 6. Siempre hay alguna novedad relacionada con _____.

Participación entusiasta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dedico mucho de mi tiempo personal a _____. 2. Me considero apasionado por _____. 3. Mis días no serían iguales sin _____. 4. _____ es una parte importante en mi vida. 5. Busco hacer espacios en mi agenda para dedicar a _____. 6. Pierdo la noción del tiempo cuando _____.
<hr/>	
Conexión social	<ol style="list-style-type: none"> 1. Me encanta _____ con mis amigos. 2. Disfruto más _____ cuando estoy acompañado. 3. _____ es más divertido cuando hay más gente conmigo que también lo hace. 4. Me gusta que los demás vean qué tanto me gusta _____. 5. Busco interactuar con personas a quienes también les gusta ____. 6. Hablo mucho con mis amigos sobre _____.

2.1.2. Brakus et al. (2009)

Interpretan el *engagement* como aquellas “respuestas subjetivas e internas del consumidor (sensaciones, sentimientos y conocimientos) y respuestas conductuales evocadas por estímulos relacionados con la marca, su diseño e identidad, empaque, comunicaciones y entornos” (p. 53).

Los autores desarrollaron una escala que trataba de analizar las diferentes dimensiones de las experiencias del consumidor con la marca. Vargas (2019, p. 81 - 82) las interpretó de la siguiente forma:

1) La dimensión sensorial: se refiere a qué tan interesante puede ser la marca para los consumidores por medio de los diferentes sentidos humanos (visión, audición, tacto, olfato y gusto), además de la estética y la calidad sensorial.

2) La dimensión afectiva: se refiere a los sentimientos que la marca puede generar, sobre todo, en las conexiones emocionales que establecen con el consumidor. Se trata, también, del nivel de percepción del consumidor en considerar una marca con rasgos afectivos.

3) La dimensión comportamental: se refiere a las experiencias de vida del consumidor y a la forma en cómo estas interactúan con la marca; también a las acciones motoras y actividades físicas de los clientes.

4) Dimensión intelectual: se refiere a la capacidad que la marca tiene de atrapar al consumidor y está relacionada con los pensamientos analíticos, convergentes, divergentes e imaginarios.

Por su parte, Vázquez y Cachero (2018, p. 389), realizaron a partir de Brakus et al. (2009) la siguiente escala para medir el *engagement* desde esta perspectiva:

Tabla 2

Escala que mide el engagement del Brand Experience. Basada en Brakus et al. (2009)

Dimensión	Variables
Experiencia sensorial	<ol style="list-style-type: none"> 1. La oferta que realiza esta marca logra o provoca una fuerte impresión sobre mi sentido visual u otros sentidos. 2. Encuentro la oferta de esta marca interesante desde un punto de vista sensorial. 3. Esta marca no atrae ni apela a mis sentidos.
Experiencia afectiva	<ol style="list-style-type: none"> 1. Esta marca me induce o provoca diferentes sensaciones, emociones y sentimientos positivos. 2. No siento emociones intensas con la compra/uso de esta marca. 3. Esta marca es una marca emocional.
Experiencia comportamental	<ol style="list-style-type: none"> 1. El uso de esta marca facilita que me implique/involucre en diferentes comportamientos y acciones físicas (interactuar con otros, realizar actividades complementarias, intercambiar y organizar información para mejorar mi actividad profesional y de ocio, personalizar productos, comprometerme con diversas iniciativas). 2. Esta marca genera experiencias corporales que facilitan mi vida. 3. Esta marca no está orientada a provocar la acción.
Experiencia intelectual	<ol style="list-style-type: none"> 1. Esta marca me anima a reflexionar y razonar cuando busco información y me implico/involucro con el uso de sus productos. 2. Esta marca estimula mi curiosidad y la solución de problemas. 3. La estrategia de marketing de esta marca no permite que pueda pensar o razonar.

Nota. Elaboración de Vázquez y Cachero (2018).

2.1.3. Schaufeli et al. (2002)

Estos autores definen el *engagement* como:

Un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado con el trabajo que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción. Más que un estado momentáneo y específico, el *engagement* se refiere a un estado afectivo-cognitivo más persistente y generalizado que no se centra en ningún objeto, acontecimiento, individuo o comportamiento en particular (p. 74).

Desde otra perspectiva, Salanova et al. (2005, p. 218) indican que el *engagement*, desde una perspectiva laboral, es lo contrario al síndrome de *burnout*, ya que los trabajadores con este síndrome se caracterizan por el agotamiento, desmotivación, falta de eficacia en el trabajo, entre otros aspectos poco positivos. En cambio, el *engagement* está relacionado con la opinión de sentirse útil, hábil y seguro.

En esta misma línea, Bernal y Donoso (2017) afirman que el *engagement* produce resultados positivos tanto a nivel individual (crecimiento y desarrollo personal) como a nivel organizacional (calidad del rendimiento), de modo que “el trabajador *engaged* tiene un sentimiento de conexión energética y efectiva con su trabajo, percibiéndolo como algo retador” (p.186).

Uno de los instrumentos que más se ha usado para medir el *engagement* en el trabajo es el *Utrecht Work Engagement Scale*. Según Rodríguez-Montalbán et al. (2014), esta escala es la más implementada para los entornos laborales y se ha traducido a 17 idiomas.

La escala original de la UWES estaba compuesta por 24 variables que intentaban reflejar las tres dimensiones del constructo (vigor, dedicación y absorción) Posteriormente, los autores redujeron la escala a una versión de 17 variables para lograr una medición más parsimoniosa (p. 1250).

A continuación, se explica cada dimensión partiendo de la interpretación dada por González et al. (2006):

1) Vigor: se caracteriza por una gran voluntad de dedicar esfuerzo al trabajo y la persistencia ante las dificultades.

2) Dedicación: se refiere a estar fuertemente involucrado en el trabajo y experimentar una sensación de entusiasmo, inspiración, orgullo, reto y significado.

3) Absorción: se caracteriza por la plena concentración y el ensimismamiento en el trabajo, el tiempo pasa rápidamente y es difícil dejar de trabajar (p. 166).

Tabla 3

Escala UWES basada en Schaufeli & Bakker (2003)

Dimensión	Variables
Vigor	<ol style="list-style-type: none"> 1. En mi trabajo me siento lleno(a) de energía 2. En mi trabajo me siento vigoroso. 3. Cuando me levanto en la mañana, siento ganas de ir a trabajar. 4. Puedo seguir trabajando por periodos de tiempo largos. 5. En el trabajo, tengo una gran resistencia mental. 6. En mi trabajo yo siempre persevero, incluso cuando las cosas no van bien.
Dedicación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Encuentro el trabajo que hago lleno de sentido y propósito. 2. Estoy entusiasmado (a) con mi trabajo. 3. Mi trabajo me inspira. 4. Me siento orgulloso (a) del trabajo que hago. 5. Para mí, mi trabajo es un reto
Absorción	<ol style="list-style-type: none"> 1. El tiempo pasa rápido cuando estoy trabajando. 2. Cuando estoy trabajando, me olvido de todo lo demás a mí alrededor. 3. Me siento feliz cuando estoy trabajando intensamente. 4. Estoy inmerso en mi trabajo. 5. Yo me entusiasmo cuando estoy trabajando 6. Es difícil desconectarme de mi trabajo.

Nota: Tabla extraída de Garzón et al. (2016, p.70).

2.1.4. Piqueiras (2017)

Define el *engagement* desde el ámbito del sector público como:

Bien intangible que mide la capacidad de un organismo para involucrar a los ciudadanos, a través del diálogo, en procesos administrativos, propiciando valor para la comunidad (confianza, sentido de utilidad, etc.) y para la propia administración (mejor distribución de los recursos y ahorro de costes) (p. 86).

Con base en la literatura, Piqueiras (2019, pp. 82-83) menciona que algunos de los efectos positivos de la participación (entendida como la forma de expresión del *engagement*) son enriquecer a la sociedad y empoderar a los ciudadanos; es un mecanismo para superar la alienación y la exclusión, además de ser promotor de confianza; mejora los resultados de gestión; fomenta la rendición de cuentas; fortalece los servicios públicos y maximiza los recursos, y crea lazos relacionales beneficiosos.

Bajo esta perspectiva, la autora define cuatro dimensiones para medir el *engagement*:

1) Confianza: recopila diferentes definiciones y una de las que más resalta es la citada en Yang (2005, p. 274), la cual es entendida en cuatro variables: la confianza de los ciudadanos en sus conciudadanos; la confianza de los ciudadanos en el gobierno; la confianza de las élites políticas en otras élites; y la confianza de las élites políticas en los ciudadanos.

2) Comportamiento social: el *engagement* tiene relación con acciones motivadas por una preocupación social. De todas las recogidas, la mayoría de las acciones de comportamiento social se agrupan bajo el concepto de “apoyo a causas sociales” (p. 173).

3) Receptividad: trata de capturar si los ciudadanos creen que su voto en las elecciones o su pertenencia a una organización sin ánimo de lucro tiene o no efectividad en la toma de decisiones políticas. Mide el grado en que los ciudadanos creen que las instituciones son receptivas a su opinión (p. 175).

4) Comportamiento político: actitudes o comportamientos ciudadanos que tengan como intención la influencia en la vida política. Según Piqueiras, basada en diferentes autores, el comportamiento político está compuesto por variables como la afiliación a partidos políticos o a sindicatos, y la participación electoral (p. 178).

Tabla 4

Escala de Engagement Ciudadano de Piqueiras (2019)

Dimensión	VARIABLES
Confianza	1. Confianza en el sistema político.

	<ol style="list-style-type: none"> 2. Confianza en el parlamento. 3. Confianza en el gobierno. 4. Confianza en los partidos políticos. 5. Confianza en la autoridad local. 6. Confianza en el sistema legal. 7. Confianza en la policía.
Comportamiento social	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estar dispuesto a donar órganos. 2. Pertenecer a una organización económica o social. 3. Donar dinero a la caridad. 4. Haber realizado alguna acción contra el cambio climático. 5. Respetar el medio ambiente. 6. Reciclar. 7. Voluntariado último mes.
Receptividad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Percepción de la efectividad del voto local. 2. Percepción de la efectividad del voto nacional. 3. Percepción de la efectividad de ser miembro de una ONG.
Comportamiento político	<ol style="list-style-type: none"> 1. Firmar una petición. 2. Haber expresado las opiniones propias a representantes locales. 3. Haber expresado las opiniones propias a representantes nacionales.

2.1.5. López et al. (2021); Parra (2010)

López et al (2021) definen el *engagement* educativo “como el grado en el que los estudiantes están conectados e implicados activamente en su proceso de estudio para aprender y alcanzar resultados óptimos” (p. 2). Los autores, basados en la literatura, detallan que el *engagement* no está asociado o focalizado en el desarrollo de una actividad concreta o circunstancial, sino que se considera un estado persistente, “por este motivo, el *engagement* se valora como un importante predictor del desempeño del estudiante en las actividades formativas” (p. 2).

Por su parte, en su definición, Parra (2010) contempla el *engagement* educativo como “un estado de bienestar psicológico tridimensional (vigor, absorción y dedicación) de compromiso intrínseco hacia los estudios” (p. 57). La autora menciona que este puede ser valorado por el cuestionario UWES-S (*Utrecht Work Engagement Student- Scale*), contemplando variables personales como el género, la edad, nivel sociodemográfico, nivel de autoestima, así como variables académicas.

Otro instrumento que ha permitido evidenciar el *engagement* en el contexto educativo es el Estudio Multiinstitucional del Liderazgo (MSL), el cual, según Ward et al. (2018) “examina el papel de la educación superior en el desarrollo de las capacidades de liderazgo, centrándose en las condiciones específicas del entorno en el que se fomentan”. Entre las dimensiones que contemplan están:

- 1) **Sentido de pertenencia:** grado de sentimiento de afiliación con la comunidad del campus.
- 2) **Clima no discriminatorio:** grado en que los miembros de la comunidad universitaria se sienten conectados y apreciados.
- 3) **Conversaciones socioculturales con los compañeros:** mide la frecuencia con la que los estudiantes se relacionan con sus compañeros fuera del aula en torno a un conjunto de cuestiones sociales y culturales de peso, como la diversidad, los derechos humanos y las creencias religiosas.
- 4) **Habilidades cognitivas complejas:** mide el crecimiento autodeclarado de los estudiantes en habilidades cognitivas avanzadas, incluyendo el pensamiento crítico, el aprendizaje autodirigido y la realización de conexiones complejas entre temas.
- 5) **Eficacia de liderazgo:** mide las creencias internas de los individuos sobre la probabilidad de que puedan tener éxito en el proceso de liderazgo.
- 6) **Liderazgo socialmente responsable:** mide varios valores centrales del Modelo de Cambio Social, incluyendo la conciencia de sí mismo, la congruencia, el compromiso, la colaboración, la controversia con civismo y la ciudadanía.

Con estas dimensiones, Dugan et al. (2012) exploraron las percepciones, el *engagement* y los resultados educativos de los estudiantes transgénero en un estudio nacional, en donde se contemplaron 91 personas identificadas como transexuales. El instrumento que usaron se resume en la Tabla 5.

Tabla 5

Escala Multi Institutional Study of Leadership (MSL) adaptada por Dugan et al. (2012)

Dimensión	Variables
-----------	-----------

Sentido de pertenencia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Me siento valorado como persona en esta escuela. 2. Me siento aceptado como parte de la comunidad del campus. 3. Siento que pertenezco a este campus.
Clima no discriminatorio	<ol style="list-style-type: none"> 1. He observado palabras, comportamientos o gestos discriminatorios dirigidos a personas como yo. 2. He sufrido discriminación mientras asistía a esta institución. 3. Siento que hay una atmósfera general de prejuicios entre los estudiantes. 4. Los profesores han discriminado a personas como yo. 5. Los miembros del personal han discriminado a personas como yo.
Conversaciones socioculturales con los compañeros	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sobre estilos de vida y costumbres diferentes. 2. Con personas con valores diferentes a los míos. 3. Sobre temas sociales importantes. 4. Con aquellos con diferentes creencias religiosas. 5. Sobre las opiniones relativas al multiculturalismo. 6. Con aquellos con diferentes puntos de vista políticos.
Habilidades cognitivas complejas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad para unir ideas y ver las relaciones entre ellas. 2. Capacidad de analizar críticamente ideas e información. 3. Capacidad de aprender por sí mismo, perseguir ideas y encontrar la información que necesita. 4. Aprender más sobre cosas que son nuevas para ti.
Eficacia de liderazgo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirigir a los demás. 2. Organizar las tareas del grupo para lograr el objetivo. 3. Tomar la iniciativa para mejorar algo. 4. Trabajar con el equipo en un proyecto de grupo.

Nota. Tabla realizada por Dugan et al. (2012, p. 725) con el fin de sintetizar la fiabilidad y carga factorial de las medidas compuestas.

2.2. Comunicación estratégica

Al contemplar los grupos de interés, la definición de propósito corporativo y una visión holística de la diversidad sexual en las organizaciones, se hace oportuno analizar el contexto desde la perspectiva de la comunicación estratégica.

Argenti y Robert (2005) definen la comunicación estratégica como “aquella que está alineada con la estrategia global de la empresa, para mejorar su posicionamiento estratégico” (p. 61). Por su parte, Meyer (2009) propone que la comunicación estratégica busca “comprender las condiciones externas imperantes, coordinar y aprovechar integralmente los recursos internos, diseñar políticas integrales y gestionar planes para desarrollar el conocimiento institucional, fortalecer la competitividad y consolidar la reputación” (p. 15), proceso que la hace oportuna en la gestión de la diversidad sexual al interior de las organizaciones.

Alineados con la relevancia de este concepto, Zerfass et al. (2018) mencionan que la comunicación se considera estratégica cuando integra todas aquellas comunicaciones que están asociadas a los objetivos y estrategias de la organización. Bajo esta misma perspectiva, Paladines et al. (2015, p.6) sugiere que el enfoque estratégico de la comunicación se da cuando se integra en los procesos de dirección y se convierte en una herramienta esencial de competitividad empresarial.

Asimismo, autores como Argenti (2014) mencionan que la función estratégica de la comunicación corporativa, así como la necesidad de ubicarla al máximo nivel de las organizaciones, es una tendencia que va tomando mayor fuerza. Esto se debe, principalmente, a que es la que está asumiendo la gestión integrada de los intangibles de mayor valor para las organizaciones. Según Maíllo (2017) “en la actualidad, el 80% del valor de una empresa reside en aspectos intangibles, lo opuesto a lo que ocurría hace 30 o 40 años” (p. 66), evidenciando el protagonismo de aspectos como la reputación o el *engagement*.

Justamente, para Díaz y Castaño (2015) el mayor resultado proveniente de aplicar efectivamente la comunicación estratégica es “intervenir e influir en cada grupo de interés para configurar sus comportamientos, de manera que susciten un entorno apropiado para la consecución de objetivos, tanto personales como organizacionales” (p. 98). Paladines et al. (2015, p. 15) mencionan que esto implica una estructura integral de los canales dentro y fuera de la organización, que se comporten en un entorno que favorezca el cumplimiento de las metas planteadas, tanto por la empresa como por los mismos empleados, generando un sentido de pertenencia que desemboque en una percepción favorable de la imagen corporativa.

Es esta una de las tantas razones por la que la comunicación estratégica se vuelve indispensable para los ejecutivos y líderes, quienes van entendiendo la necesidad de alinear su estrategia corporativa con la comunicación. Así, de manera articulada, pueden minimizar los riesgos relacionados con una respuesta no favorecedora de los grupos de interés, tanto internos como externos.

Complementando este último punto, desde la perspectiva de Miranda et al. (2019), la comunicación estratégica está “en la capacidad de aportar al entendimiento y a la buena relación de las empresas con sus empleados y sus clientes, identificándose y fomentando su participación dentro de las actividades de la empresa” (p. 144). Desde este frente, y entendiendo la relevancia de los colaboradores y su entorno para el estudio del *engagement*, se hace necesario entender qué son los grupos de interés.

2.3. Los grupos de interés o *stakeholders*

Freeman (2010) define a los *stakeholders* como “cualquier grupo o individuo que puede afectar o puede ser afectado por el logro de los objetivos organizacionales” (p. 46). Para efectos de esta investigación, este concepto significará lo mismo que públicos de interés, aunque para algunos autores existen diferencias.

Para Barcellos de Paula y Gil (2010) “los grupos de interés de una empresa son los individuos y colectivos que contribuyen, voluntaria o involuntariamente, a su capacidad y sus actividades de creación de riqueza y que, por lo tanto, son sus potenciales beneficiarios y/o portadores de riesgo” (p. 77). Esta definición ya le da un atributo que se articula, de forma directa, con el propósito y visión de la organización.

Según Argenti (2014), los grupos de interés difieren en función de la naturaleza, el tamaño y el alcance (global, nacional, local o regional) y pueden cambiar a lo largo del tiempo y en ciertas circunstancias, por ejemplo, ante una crisis reputacional. Cabe aclarar que no se deben considerar como entes aislados, ya que puede existir una línea difusa entre ellos, en particular, pueden ser colaboradores y al mismo tiempo accionistas. Además, a veces, una organización debe dirigirse a un grupo de interés en específico para llegar a otro.

Este último aspecto es de gran relevancia en ámbitos como la diversidad sexual, donde no solo se gestiona a quienes hacen parte de la comunidad LGBTIQ+, sino a sus familiares y demás personas de entorno cercano; cada uno de ellos son veedores de una gestión correcta y transparente por parte de la organización.

Anteriormente, las relaciones de las empresas con sus accionistas y clientes eran consideradas como la más relevante, por esta razón, el único objetivo era mantenerlos conformes para asegurar el aumento del valor de su inversión y las ventas. Actualmente, con una conciencia más aterrizada en la sostenibilidad corporativa, se les da mayor importancia a otros públicos como los proveedores, los trabajadores y las comunidades.

En todo este proceso, la comunicación estratégica juega un rol fundamental en el conocimiento y actitud que tienen los grupos de interés hacia la organización, ya que al existir un relacionamiento cercano y coherente, cabe una mayor probabilidad de que estén dispuestos a contribuir para que se alcancen los objetivos.

Por otra parte, según Vaca et al. (2007, p. 3134), los *stakeholders*, de acuerdo con la cercanía y actividad en la empresa, se pueden clasificar en dos categorías: internos, que son aquellos grupos sociales que se encuentran dentro de la estructura de la organización, como es el caso de los empleados, accionistas o propietarios; y los grupos de interés externos, que son los que no pertenecen a la estructura interna y que se relacionan con esta desde su independencia orgánica, por ejemplo, los clientes, proveedores, agentes sociales, comunidad local, sociedad y público en general.

Es precisamente en los empleados o colaboradores, grupos de interés interno, en los que se hará énfasis en la gestión de la comunicación estratégica y la diversidad sexual para fines de esta investigación. Según el Ministerio de Trabajo de Colombia (S.F.) “un trabajador o trabajadora es una persona, con la edad legal suficiente, que presta sus servicios de una manera voluntaria y retribuida a una empresa”.

Ahora, cabe aclarar que este análisis se basará en el *engagement* de los colaboradores, pero con foco de estudio en aquellos que hacen parte de la comunidad LGBTIQ+. Por esta razón, se hace necesario definir qué es diversidad sexual.

2.4. Diversidad sexual

Según Barreiro et al. (2016) este concepto hace referencia al amplio conjunto de “todas las manifestaciones de la sexualidad, sobre la base de las características biológicas, las orientaciones sexuales, las identidades de género, y sus expresiones, incluyendo, en el conjunto, la heterosexualidad” (p. 11). Así mismo, estos autores definen la orientación sexual como la atracción afectiva y/o sexual hacia otras personas, la cual puede ser por personas de un sexo y/o género diferente al suyo; del mismo sexo y/o género; de varios sexos y/o géneros; o no sentir atracción por ningún tipo de personas. Por lo tanto, se habla de mujeres lesbianas, hombres gais y de personas heterosexuales, homosexuales, bisexuales o asexuales.

Por otra parte, la identidad de género, según Barreiro et al. (2016) es “la vivencia interna e individual del género tal como cada persona la siente, la cual puede corresponder o no con el sexo asignado al momento del nacimiento, incluyendo la vivencia personal del cuerpo” (p. 10).

Este término no debe confundirse con la expresión de género, la cual, según Barreiro et al. (2016, p. 10) es el “modo en que las personas manifiestan su construcción de género, que se refleja en la apariencia; el modo de vestir; las formas de hablar y moverse; el lenguaje; la elección del nombre, entre otras características personales”.

Con este contexto, se comprende mejor quiénes conforman la comunidad LGBTIQ+; por cierto, esta sigla es el modo de nombrar a las identidades sexuales no heteronormativas más visibilizadas: L de Lesbianas, G de Gais, B de Bisexuales, T de Trans (transgénero, transexuales y travestis) e I de Intersexuales. Algunos autores, en su intención de dar mayor visibilidad a otros grupos poblacionales, sumaron a la sigla la Q de *Queer*, que hace referencia a la persona cuya identidad de género reside fuera del tradicional binarismo de género (National LGBT Health Education Center, 2018) y A de Asexual, que es la persona que experimenta poca o ninguna atracción sexual hacia otras personas (National LGBT Health Education Center, 2018).

Ahora, este acrónimo ha ido evolucionando a lo largo del tiempo debido a la necesidad de ser más inclusivos y respetuosos con todas las identidades de género y orientaciones sexuales.

Según Mejía y Almanza (2010, p. 79) la sigla “LGBT” se encuentra en uso desde los años 90 y es una extensión de la expresión “LGB”, la cual reemplazó en su momento a la voz “comunidad gay”, debido a que muchos homosexuales, bisexuales y transexuales sentían que no les representaba adecuadamente. Ahora, a medida que pasa el tiempo y la lucha de esta comunidad toma mayor fuerza y visibilidad, según Tendencias El Tiempo (2022) han aparecido otras identidades de género, pasando de la sigla LGBT a LGBTQ, LBTP, LGBTA, LGBTQIA o la que ahora se conoce como LGBTIQ+. Con el signo “+” se permite seguir representando a las personas que no se identifican con las letras mencionadas previamente.

Es importante reconocer que el acrónimo puede variar en diferentes situaciones. Por ende, a lo largo de esta investigación se utiliza el concepto LGBTIQ+, pero también se referencia el acrónimo que cada autor haya designado en sus textos.

Y así como en el ámbito académico, esta sigla cada vez toma mayor protagonismo en la gestión y discursos de las organizaciones. Cabe aclarar que la promoción de la diversidad sexual en el lugar de trabajo no solo es una cuestión de igualdad y derechos humanos, sino que también puede fortalecer la cultura organizacional, fomentar una mayor creatividad y mejorar el rendimiento general.

Según Álvarez (2016), la diversidad humana en su sentido más amplio (edad, discapacidad, género, orientación sexual e identidad de género, entre otros) se considera en la actualidad como un activo empresarial de alto valor en el apoyo del éxito sostenido de las organizaciones. En este aspecto, evidentemente, se incluye la diversidad sexual.

Por lo tanto, al ser un tema tan relevante para las organizaciones, debería abarcarse desde la comunicación estratégica y la cultura organizacional.

2.5. Cultura organizacional

La cultura organizacional juega un rol fundamental en la gestión de la diversidad sexual. Álvarez (2016, p. 1) menciona que la visibilidad y acciones por el respeto a los derechos de las personas sexualmente diversas ha generado que cada vez más organizaciones se declaren como “ambientes libres de discriminación por orientación sexual e identidad de género”. Sin embargo,

se hace necesario preguntarse si dicha declaración cuenta con un trasfondo que realmente responde a los retos de la comunidad LGBTIQ+. Según Álvarez (2016)

“Un enfoque gestionado de la diversidad sexual debería llevar no solamente a que la empresa declare su compromiso, sino que se evalúe dicho compromiso, que genere planes de acción, los implemente y mejore tanto para evitar la discriminación como para favorecer la inclusión y apoyar la competitividad empresarial” (p.1).

Una forma de evaluar su pertinencia y concordancia con la organización es, precisamente, desde la cultura organizacional.

Diferentes autores han descrito este concepto como los valores, principios, tradiciones y comportamientos que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización. Warrick (2017, p.2) sintetiza la cultura organizacional como aquello que describe el entorno en el que laboran las personas y la influencia que ejerce sobre su forma de pensar, actuar y su experiencia en el trabajo. El autor, además, menciona que la cultura puede diferir significativamente dentro y entre las organizaciones, “pueden sacar lo mejor de las personas y crear entornos excelentes de trabajo, o todo lo contrario” (p. 2).

Según Segredo et al. (2016) entre sus elementos básicos se contemplan los valores y creencias esenciales, los cuales se concretan por medio de normas cuyo papel es especificar el comportamiento esperado; la cultura compartida, que es en donde dichos valores y creencias deben ser sostenidos por la mayoría de los miembros de la organización; la imagen integrada, que se relaciona con la configuración de la identidad de la empresa; y el Fenómeno persistente, que es resistencia al cambio, lo cual puede tener implicaciones tanto positivas como negativas.

Con estas características de presente, sumado a que la cultura organizacional evoluciona constantemente, se evidencia que más allá de asumir un compromiso con la diversidad sexual, se requiere de un trabajo arduo para poder calar en las dinámicas personales y profesionales de los colaboradores. En este aspecto, el *engagement* es un indicador clave del éxito.

3. Marco Metodológico

Esta investigación es un estudio de caso exploratorio, el cual, según Jiménez (2012), se aplica para “explorar campos totalmente nuevos de la investigación cuando el investigador sólo tiene pocos antecedentes o no (por ejemplo, los marcos, la teoría), como para explicar el fenómeno focalizado” (p. 144). Ahora, para el alcance exploratorio, la investigación es aplicada en fenómenos que no se han investigado previamente y se tiene el interés de examinar sus características. Es por esta razón que se considera pertinente esta metodología, ya que la literatura sobre el *engagement* enfocado en la diversidad sexual, específicamente en las organizaciones, es hasta ahora escasa.

Cabe mencionar que según Bernal (2010, p. 116), los estudios de caso, como método de investigación, involucran de igual manera aspectos descriptivos y explicativos, y utilizan información tanto cualitativa como cuantitativa. Es importante aclarar que por la propia naturaleza de la investigación exploratoria, según Galarza (2020) “no es posible realizar el planteamiento de una hipótesis, puesto que todavía no se tiene la suficiente información como para realizar proyecciones sobre el fenómeno de interés” (p. 2).

3.1. People’s Voice como estudio de caso

Yin (2018), citado por Codina (2023), menciona que el caso de estudio “es un método empírico que investiga un fenómeno contemporáneo en profundidad y dentro de su contexto real” (párr. 7).

Por su parte, Remenyi (2012, p. 7) menciona que esta metodología se utiliza para responder preguntas de investigación complejas o desafiantes y tiene un enfoque empírico, en este caso, medir el *engagement* de la diversidad sexual desde la comunicación estratégica, un proceso que no se ha realizado aún en el ámbito académico.

Al momento de profundizar sobre esta metodología, Codina (2023) menciona que un caso de estudio puede ser una organización, por ejemplo, una empresa, y que debe estar bien delimitado y ser significativo para los objetivos de la investigación. Para esto, se debe realizar la construcción del caso, lo que se traduce en elegir un caso significativo, evaluar su pertinencia

según el marco teórico, establecer sus fronteras con claridad y justificar de forma suficiente porqué es relevante:

La elección del caso puede estar basada en la importancia intrínseca del mismo dentro de su categoría; su capacidad para arrojar luz sobre el tema o la pregunta de investigación; su capacidad para influir en el desarrollo de conceptos clave y teorías, o su potencial para aplicarse a una población más amplia de casos similares (párr. 55).

People's Voice es una consultora con más de 21 años de historia en el país. Sus servicios profesionales se especializan en el estudio, comprensión, valoración e intervención de fenómenos psicosociales organizacionales, con énfasis en ciencia de datos, con el fin de fortalecer la capacidad de las organizaciones de crear valor para sus diferentes grupos de interés.

La visión de esta organización es ser reconocida como el primer Banco de Activos relacionados con Fenómenos Psicosociales Organizacionales (OPPA, por sus siglas en inglés), con los más altos estándares de seguridad, integridad y rentabilidad, contribuyendo a la ventaja competitiva de quien les confía. Los valores corporativos que les caracterizan son el rigor, la proactividad, la humildad y el impacto social.

Con alrededor de 100 colaboradores a la fecha, People's Voice hace parte del 0,7 % del tejido empresarial colombiano de empresas medianas, que son aquellas que tienen entre 51 y 200 colaboradores. Esto, según cifras del Ministerio de Comercio Industria y Turismo (2023), quien expuso que en el primer bimestre del año 2023, las microempresas representaron el 95,9 %, las pequeñas empresas el 3,1 % y las grandes solo el 0,3 % del total nacional.

Dado que esta tesis de grado se inserta en la modalidad de profundización, el planteamiento del objetivo general persigue generar conocimiento aplicable para la organización escogida con un entregable tangible como una estrategia gestionable desde la comunicación. Es así como la elección de una empresa mediana, situada entre las pequeñas y grandes organizaciones, ofrece un contexto único y valioso para la gestión de este tipo de iniciativas, ya que desde donde se mire puede aportar valor a una mayoría que no cuenta con grandes cantidades de recursos para el desarrollo de una estrategia de comunicación enfocada en la gestión de la diversidad sexual, pero tampoco se aleja de manera radical a la posibilidad de

aplicar estrategias de alto impacto que pueden llegar a desarrollar organizaciones de más de 200 colaboradores.

No en vano, People's Voice, por iniciativa propia, desarrolló en el primer semestre de 2023 una política de diversidad para sus colaboradores, con lo cual, al participar de esta investigación, podrán conocer el punto actual del *engagement* de la diversidad sexual para así tener insumos de valor para las futuras estrategias y analizar el impacto de esta acción.

No sobra mencionar que según el estudio de la Fundación ANDI et al. (2022, p. 75) en el que participaron 579 personas que se identificaron como parte de los sectores sociales LGBTI, el 48 % señaló que en su lugar de trabajo no se cuenta con políticas y/o programas explícitos sobre inclusión y respeto a la diversidad sexual, y el 12% no sabe o no respondió.

3.2. Método

3.2.1. Método cualitativo

Bernal (2010), siguiendo a Bonilla y Rodríguez (2000), expone que el método cualitativo “tiene el propósito de cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada” (p. 60). Esta definición es acorde a lo que se busca en esta investigación: analizar el contexto de la comunidad LGBTIQ+ en el ámbito laboral y valorar el impacto de los esfuerzos de las organizaciones como People’s Voice por brindarles un entorno de trabajo seguro y equitativo. Para el presente caso de estudio será entre abril de 2022 y abril de 2023, lapso en el cual se aplicará la parte empírica.

Complementando estas características, Sampieri et al. (2014) afirman que las investigaciones cualitativas se basan más en una lógica y proceso inductivo que implica explorar, describir y, posteriormente, generar perspectivas teóricas. Su propósito consiste en “reconstruir” la realidad desde una mirada holística, porque se considera el “todo” sin reducirlo al estudio de sus partes. Postulan, además, que la realidad se define a través de las interpretaciones de los participantes en la investigación respecto de sus propias realidades, convergiendo diferentes

perspectivas: la de los participantes, la del investigador y la que se produce en la interacción de todos los actores.

Sobre la recolección de la información, en este método “consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes: sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos más bien subjetivos” (Sampieri et al. (2014, p. 8). Aquí destacan técnicas como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, interacción e introspección con grupos o comunidades. Como instrumentos cualitativos, este trabajo de grado recurre a la recolección documental, entrevista semiestructurada y al grupo focal.

3.2.2. Método cuantitativo

Según Bernal (2010), este se fundamenta en:

La medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado y una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva (p. 60).

Por su parte, Sampieri et al. (2014) mencionan que el método cuantitativo se enfoca en la recolección de los datos y en la medición (se miden las variables), por ende, se representan mediante números (cantidades) y se deben analizar con métodos estadísticos. Así se busca confirmar y predecir los fenómenos investigados, encontrando regularidades y relaciones causales entre elementos.

Dicho esto, el método cuantitativo busca la formulación y demostración de teorías, intentando generalizar los resultados encontrados en un grupo o segmento, es decir, de la muestra a una colectividad mayor (universo o población), logrando que los estudios efectuados puedan replicarse. En este trabajo de grado se hizo uso de una encuesta.

3.3. Instrumentos de recolección para el primer objetivo de investigación

En el objetivo de identificar cómo People’s Voice comunica su compromiso con la diversidad sexual con sus empleados (OE1), se desarrollaron dos instrumentos de recolección de la información: entrevista semiestructurada y recolección documental, los cuales se explican a continuación:

3.3.1. Entrevista semiestructurada

La entrevista, según Bernal (2010), es una “técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información” (p. 194). En este caso, se hará uso de una entrevista semiestructurada, en la cual “los investigadores pueden interactuar y adaptarse a los entrevistados y a sus respuestas; son entrevistas más dinámicas, flexibles y abiertas” (Lopezosa, 2020, p. 89).

Con el fin de comprender qué hace People’s Voice para fortalecer y evidenciar su compromiso con la diversidad sexual, se entrevistó al gerente de Gestión de Personas y a dos integrantes de su equipo: la encargada de coordinar la contratación de nuevas personas y quien desarrolla, en gran parte, el *onboarding*; y la responsable del frente de Seguridad y Salud del Trabajo, persona que además aterrizó el primer borrador de la Política de Diversidad.

Tabla 6

Muestra de personas entrevistadas

Entrevistado	Fecha	Injerencia en la gestión de la diversidad sexual en People’s Voice
Gerente de Gestión de Personas	18 de marzo de 2023	Alta
Profesional de Seguridad y Salud en el Trabajo	18 de marzo de 2023	Baja
Profesional de Gestión de Personas (encargada de onboarding)	18 de marzo de 2023	Media

En este espacio de la entrevista se les preguntó por la gestión de la diversidad sexual: el objetivo, los responsables, los recursos que han requerido, las tácticas y sus respectivos

indicadores. De igual manera, la forma en cómo se articula esta gestión con la estrategia de marca de People's Voice.

Preguntas de la entrevista semiestructurada.

1. Nombre completo:
2. Profesión:
3. Cargo:
4. Rol en el equipo que gestiona la diversidad sexual:
5. Años trabajando en People's Voice:
6. ¿Cómo People's Voice evidencia su compromiso corporativo con la diversidad sexual?
7. ¿Manejan alguna política, manifiesto o herramienta similar que evidencie el compromiso de People's Voice con la diversidad sexual al interior de la organización?
8. ¿Cuáles son las acciones que gestionan para brindar una mejor experiencia del empleado que hace parte de la comunidad LGBTIQ+ en People's Voice? ¿Cómo evalúan la efectividad de este tipo de acciones?
9. ¿Cuáles actividades puntuales en el año están enfocadas en la visibilidad de la comunidad LGBTIQ+?
10. ¿Difunden en sus canales externos de comunicación las acciones que realizan al interior de la organización en el marco de la diversidad sexual?
11. En el mes de junio, ¿hacen algún tipo de actividad puntual con la comunidad LGBTIQ+?
12. ¿Qué recursos y dinámicas implementan para el desarrollo de estas estrategias?
13. ¿Hay un histórico de este proceso? ¿Cuáles han sido los principales hitos?
14. ¿Cómo perciben los colaboradores las estrategias de diversidad sexual que desarrolla People's Voice al interior de la organización? ¿El sentimiento es positivo o no? ¿En qué se basan para determinar esta percepción?
15. ¿Qué hacen cuando se reporta un caso de homofobia o discriminación de la comunidad LGBTIQ+? Si no ha pasado, ¿tienen algún protocolo?
16. ¿Realizan capacitaciones directamente a los líderes para la gestión de la diversidad sexual en la organización?

17. ¿Qué procesos de formación manejan al interior de la organización sobre diversidad sexual?
18. ¿Incentivan a los colaboradores a involucrarse con la estrategia de diversidad sexual?

3.3.2 Recolección Documental.

Partiendo de los hallazgos de la entrevista previamente desarrollada, se consultó las fuentes documentales mencionadas por el equipo de Gestión de Personas, para así delimitar la información que se compartió o se compartirá al público interno.

Para este ejercicio se tuvo en cuenta cada uno de los planes, campañas, políticas y demás documentos propios de la organización que reflejan su compromiso con la diversidad sexual, tanto en formato escrito, gráfico como audiovisual, y que se hayan diseñado, ejecutado o evaluado entre el 2022 y 2023. Cabe aclarar que estos insumos fueron proporcionados directamente por People's Voice.

3.4. Instrumentos de recolección para el segundo objetivo de investigación

Para el cumplimiento del objetivo dos (OE2), con el cual se quiere medir el *engagement* asociado a la comunicación estratégica de la diversidad sexual en los colaboradores, se realizó una encuesta.

3.4.1. Encuesta

Alvira (2011, p.6) menciona que esta técnica presenta dos características básicas: recoge la información proporcionada verbalmente o por escrito y utiliza muestras de la población objeto de estudio. Por otra parte, Quispe (2013) expone que “esta es una manera de obtener datos directamente de la gente en una forma sistemática y estandarizada, por lo cual se aplica una serie de preguntas, estructuradas previamente, en un cuestionario” (p. 11).

Como lo menciona Bernal (2010) dichos cuestionarios pueden tener preguntas abiertas, que son las que el usuario contesta con sus propias palabras, o cerradas, que son aquellas que le solicitan que elija la respuesta en una lista de opciones. En esta última categoría destacan las respuestas a escala, que son preguntas básicamente dirigidas a medir la intensidad o el grado de

sentimientos respecto a un rasgo o a una variable; por ejemplo, la escala de Likert, que es la que se usó para esta investigación.

La encuesta se difundió por medio Qualtrics. Esta herramienta se eligió por tener un gran alcance para cuentas corporativas y por contar con una interfaz amigable para el usuario. Cabe mencionar que el cuestionario fue testeado por dos líderes de Recursos Humanos de organizaciones de alcance nacional, dos profesionales del equipo de Gestión Humana de People's Voice y un docente de la Universidad de La Sabana.

Posteriormente, se adaptó el formulario a People's Voice, lo que implicó hablar en futuro en variables como la política de diversidad, porque no se ha difundido aún. Finalmente, se distribuyó a todos los colaboradores por medio de los chats de Google Workspace, que son gestionados por los *media partners* de People's Voice, los cuales son representantes del área de Gestión Humana en los diferentes equipos de trabajo de la organización.

La encuesta se dividió en tres partes. La primera se relacionó con el habeas data y tenía que responderse de manera afirmativa para continuar con el proceso. En la segunda, se les preguntó a los participantes las siguientes variables sociodemográficas:

1. Género: Masculino: __ Femenino: __ No binario / otro: __ Prefiero no responder: __.
2. Hace parte de la comunidad LGBTIQ+: Sí _ No _ Prefiero no responder __.
3. Edad (años): 18 a 23 __ 24 a 33 __ 34 a 43 __ 44 a 53 __ 54 a 63 __ 64 o más __.
4. Años trabajando en People's Voice: Menos de 1 _ 1 a 3 __ 4 a 6 __ 7 a 9 __ 10 o más __.
5. Ocupa un cargo directivo en People's Voice: Sí __ No: __.

En la tercera parte de la encuesta se operacionalizó el instrumento. Este proceso se hizo a partir de los autores referenciados en el marco teórico, contemplando las dimensiones y las variables con las que cada uno de los investigadores midieron el *engagement*.

Tabla 7

Resumen de las escalas realizadas por los autores para medir el engagement

Autor	Dimensiones	Variables
--------------	--------------------	------------------

Escala basada en Vivek et al. (2014).	1. Atención consciente. 2. Participación entusiasta. 3. Conexión social.	6 variables. 6 variables. 6 variables.
Escala basada en Brakus et al. (2009).	1. Experiencia sensorial. 2. Experiencia afectiva. 3. Experiencia comportamental. 4. Experiencia intelectual.	3 variables. 3 variables. 3 variables. 3 variables.
Escala basada en Schaufeli & Bakker (2003).	1. Vigor. 2. Dedicación. 3. Absorción.	6 variables. 5 variables. 6 variables.
Escala basada en Piqueiras (2019).	1. Confianza. 2. Comportamiento Social. 3. Receptividad. 4. Comportamiento político.	7 variables. 7 variables. 3 variables. 3 variables.
Escala adaptada por Dugan et al. (2012).	1. Sentido de pertinencia. 2. Clima no discriminatorio. 3. Conversaciones socioculturales. 4. Habilidades cognitivas complejas. 5. Eficacia de liderazgo.	3 variables. 7 variables. 6 variables. 4 variables. 4 variables.

Nota. Para detallar cada una de las variables, dirigirse a la explicación de los modelos expuestos en el marco conceptual.

Posteriormente, se seleccionaron y se agruparon las dimensiones que pudieran ser aplicadas para valorar la diversidad sexual en las organizaciones y respondieran a las dinámicas de la comunidad LGBTQ+, definiendo así las siguientes cuatro dimensiones:

1. Participación entusiasta: grado de participación, involucramiento y esfuerzos que el colaborador destina en la estrategia de diversidad sexual y en su interés por aprender sobre esta.

2. La dimensión afectiva: se refiere a los sentimientos de los colaboradores en torno a las dinámicas relacionadas con su experiencia en el lugar de trabajo y a la estrategia de diversidad sexual.

3. Receptividad: abarca la opinión de los colaboradores LGBTQ+ sobre si la organización es receptiva a su opinión. Esto, en cierta medida, está relacionado con el nivel de confianza de los colaboradores en la gestión de estrategias relacionadas con la diversidad sexual.

4. Interacción con otros: define el grado en que los colaboradores de la comunidad LGBTIQ+ se sienten conectados y apreciados por los demás.

La Tabla 8 contiene las dimensiones, las variables con las cuales se midió el *engagement* de la diversidad sexual de People's Voice y las 14 preguntas, las cuales tenían como opción una escala de Likert de cinco niveles: 1 es "Muy en desacuerdo", 2 es "Ligeramente en desacuerdo", 3 es "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", 4 es "Ligeramente de acuerdo" y 5 "Muy de acuerdo". Además, se agregó la opción "No lo sé" como opción ajena al instrumento.

Tabla 8

Escala para valorar el engagement de la diversidad sexual. Elaboración propia.

Dimensión	Variables	Autor y dimensión
Participación entusiasta	Q1 - Me gusta aprender sobre diversidad sexual en la organización.	Dugan et al. (2012).
	Q2 - Cualquier asunto relacionado con la diversidad sexual en la organización me genera interés.	Schaufeli y Bakker (2003).
	Q3 - Participo de manera voluntaria en campañas y actividades realizadas para la gestión de la diversidad sexual.	Piqueiras (2019).
Dimensión afectiva	Q4 - Una política institucional de equidad, diversidad e inclusión me inspiraría a seguir en esta organización.	Schaufeli y Bakker (2003).
	Q5 - Una política institucional de equidad, diversidad e inclusión fortalecería mi sentimiento de orgullo al pertenecer a esta organización.	Schaufeli y Bakker (2003).
	Q6 - People's Voice me induce diferentes sensaciones, emociones y sentimientos positivos relacionados con la diversidad sexual.	Brakus et al. (2009).
	Q7 - Me apasiona todo lo relacionado con la diversidad sexual y su gestión en esta organización.	Vivek et al. (2014).

Receptividad	Q8 - En general, siento que las personas de la comunidad LGBTIQ+ son valoradas en esta organización.	Dugan et al. (2012)
	Q9 - En general, siento que las personas de la comunidad LGBTIQ+ son aceptadas como parte de esta organización.	Dugan et al. (2012).
	Q10 - Siento que el equipo que gestiona las estrategias de diversidad sexual en la organización cumple bien con su función	Piqueiras (2019).
	Q11 - Siento que mi voz cuenta en la construcción de la política de diversidad sexual de esta organización.	Piqueiras (2019).
Interacción con otros	Q12 - En esta organización puedo conversar con personas con una orientación sexual o identidad de género diferente a la mía.	Dugan et al. (2012).
	Q13- En esta organización, nunca he observado comportamientos, prejuicios o gestos discriminatorios dirigidos a personas de la Comunidad LGBTIQ+.	Dugan et al. (2012).
	Q14 - Siento que las personas de la comunidad LGBTIQ+ pueden liderar a otros en esta empresa	Dugan et al. (2012).

Nota. Esta información está explicada en el marco teórico, capítulo en el que se detalla la definición de cada autor y las razones por las que se eligió para la investigación.

3.4.1.1. Muestra.

Esta encuesta se realizó con un muestreo intencional o de conveniencia, método no probabilístico que según Hernández y Escobar (2019) “se caracteriza por buscar muestras representativas cualitativamente, mediante la inclusión de grupos aparentemente típicos” (p. 79).

Para esta investigación se seleccionó intencionalmente a los individuos de la población LGBTIQ+, a los que se puede tener fácil acceso a través del equipo de Gestión de Personas. A los colaboradores que no pertenecían a esta minoría, se les invitó voluntariamente a sumarse al

estudio, hasta alcanzar el número necesario de personas de la organización que representaran todo género, rango de edad, cargo y área.

Para el análisis estadístico de la encuesta, lo primero que se desarrolló fue el análisis de los datos con parámetros como el promedio (M) y la desviación estándar (DT). Posteriormente, bajo el interés de identificar de qué manera los resultados de la encuesta pudieran ser diferentes entre los dos grupos poblaciones (LGBTIQ+ y el resto de la población de la muestra), se llevó a cabo la prueba T de Student de comparación de promedios.

Según Gómez-Gómez et. al (2013), la prueba t de Student es:

La prueba de hipótesis acerca de la media de una sola población y también valoración de si las medias de dos grupos son estadísticamente diferentes entre sí, lo que tiene los siguientes supuestos: 1) las observaciones en cada grupo siguen una distribución normal; 2) la desviación estándar en ambas muestras es igual, y 3) independencia. El valor de las observaciones en un grupo no proporciona información alguna sobre el otro grupo (p. 81).

3.5. Instrumentos de recolección para el tercer objetivo de investigación

3.5.1. Grupo Focal

Con el fin de exponer recomendaciones para la gestión de la diversidad y el fortalecimiento del *engagement* de los colaboradores de People's Voice en Colombia (OE3), se realizó un grupo focal con empleados que son parte de la comunidad LGBTIQ+.

Según Martínez (1999) citado en Sánchez (2021) el grupo focal es “un método de investigación colectivista que se centra en la pluralidad y variedad de las actitudes, experiencias y creencias de los participantes, y lo hace en un espacio de tiempo relativamente corto” (p. 117). Además, el autor aclara que con este proceso se busca generar una situación de interacción cómoda y natural para las personas, donde exista una intermediación del moderador, y así poder propiciar una conversación que brinde información profunda y en detalles.

Para Prieto y March (2002) el grupo focal lo constituyen un número limitado de personas: entre 4 y 10 participantes, un moderador y, si es posible, un observador (p. 366).

En el desarrollo de este instrumento, participaron las cinco personas pertenecientes a la comunidad LGBTIQ+, las cuales cuentan con más de seis meses de trayectoria en la organización y quienes representan el 100% de las personas de la comunidad participantes en la encuesta.

Las preguntas guías expuestas a continuación surgieron previamente del análisis del instrumento que mide el *engagement* propuesto en el segundo objetivo de investigación:

1. ¿Cómo hacer para que las personas que no hacen parte de la comunidad LGBTIQ+ les guste aprender o se interesen por los temas relacionados con la diversidad sexual?
2. ¿Cómo incentivar la participación de las actividades relacionadas con la diversidad sexual? ¿Creen que falta de gestión de la organización o es algo propio de las personas?
3. ¿Se sentirían incómodos o estarían en desacuerdo si en este momento People's Voice comunica a sus públicos de interés que es una organización que apoya a la comunidad LGBTIQ+?
4. ¿Cómo consideran que las personas de la comunidad LGBTIQ+ pueden ser mejor valoradas en esta organización?
5. ¿Qué piensan que deberían hacer las personas de Gestión de Talento con la comunidad LGBTIQ+?
6. ¿Qué esperan de una política que hable de diversidad sexual?
7. ¿Se han sentido discriminados por ser parte de la comunidad? ¿Saben qué hacer si esto sucede?
8. ¿Se sienten seguros de reportar un caso de estos?
9. ¿Qué estrategia o acciones recuerdan que haya hecho People's Voice relacionados con la diversidad sexual? ¿Fue efectiva? ¿Cambiarían algo?

3.6. Métodos de interpretación

Para la interpretación de estos resultados se hizo una triangulación. Este método, según Okuda y Gómez (2005) “dentro del marco de una investigación cualitativa, comprende el uso de

varias estrategias al estudiar un mismo fenómeno, por ejemplo, el uso de varios métodos” (p.119).

Como previamente se planteó, esta investigación implementó la entrevista, la recolección documental, el grupo focal y la encuesta, con lo que se puede visualizar el *engagement* de la gestión de la diversidad sexual desde tres perspectivas: la del equipo de Gestión de Personas, la de los colaboradores y la de los integrantes de la comunidad LGBTIQ+ que hacen parte de People's Voice.

Según Aguilar y Barroso (2015, p.74) la triangulación metodológica hace referencia a la aplicación de diversos métodos en la misma investigación para recabar información contrastando los resultados, analizando coincidencias y diferencias. “Su fundamento se centra principalmente en la idea de que los métodos son instrumentos para investigar un problema y facilitar su entendimiento” (p.74).

3.7. Síntesis del marco metodológico

Partiendo de cada uno de los objetivos específicos previamente propuestos, se relacionan en la Tabla 9 con las técnicas que se desarrollaron, y el cuerpo y corpus que se analizó para valorar el *engagement* de la diversidad sexual desde la comunicación estratégica.

Tabla 9

Síntesis de la metodología de esta investigación

Objetivo	Técnica	Cuerpo	Corpus - Muestra
OE1: Identificar cómo People's Voice comunica su compromiso con la diversidad sexual de sus empleados.	Entrevista semiestructurada (cualitativa).	Área que interviene en la gestión de la diversidad sexual de People's Voice.	Líder de Gestión de Personas y dos integrantes de su equipo.

	Recolección documental (cualitativa).	Contenidos escritos o audiovisuales de People's Voice relacionados con la diversidad sexual.	Documentos, archivos o imágenes donde se hable del compromiso con la diversidad sexual y que estén dirigidos o involucren a los colaboradores entre abril de 2022 y abril de 2023.
OE2: Medir, desde la comunicación estratégica, el <i>engagement</i> proveniente de la gestión de la diversidad sexual de People's Voice con sus empleados.	Encuesta (cuantitativa).	Colaboradores de People's Voice.	La muestra tentativa intentará cubrir significativamente a los empleados.
OE3: Exponer acciones para la gestión de la diversidad sexual y el fortalecimiento del <i>engagement</i> de los colaboradores con People's Voice.	Grupo focal (cualitativa).	Colaboradores de People's Voice pertenecientes a la comunidad LGBTIQ+.	100% de las personas de la comunidad LGBTIQ+ con más de seis meses de trayectoria en People's Voice.
Analizar los resultados de cada uno de los instrumentos y obtener las conclusiones relacionadas.	Triangulación.	Resultados obtenidos de la entrevista semiestructurada, revisión documental, la encuesta y el grupo focal.	Las respuestas obtenidas de 3 integrantes del equipo de Gestión de Personas, encuesta realizada a 49 personas y un grupo focal de 5 personas.

4. Resultados

4.1. Resultados asociados al primer objetivo específico

Para resolver el objetivo específico uno, el cual busca identificar cómo People's Voice comunica su compromiso con la diversidad sexual de sus empleados, se realizó el 26 de mayo de 2023 la entrevista semiestructurada con el Gerente de Recursos Humanos y dos integrantes de su equipo: la profesional encargada del frente de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST por sus

siglas), y la responsable del proceso de selección y *onboarding* de los nuevos colaboradores. Este espacio ocurrió por medio de una reunión virtual que duró 45 minutos a través de la plataforma Meet de Google Workspace.

Durante la conversación se detallaron las acciones relacionadas con la diversidad sexual en la organización durante el último año. Hasta el momento, se señala que no se ha desarrollado ninguna estrategia explícita enfocada en la comunidad LGBTIQ+. Sin embargo, se han realizado ciertas acciones puntuales en las que se habla de diversidad, las cuales se detallarán a continuación.

4.1.1. Día del Género

El viernes 18 de marzo de 2022 se desarrolló esta actividad orientada por un equipo de personas externas. Estos proveedores, por medio de una dinámica que tenía como foco los colores, profundizaron sobre las emociones y la diversidad. En ese momento, se convocó a 82 personas, de los cuales 31 confirmaron su asistencia, es decir, 37 % de participación.

Este tipo de espacios relacionados con el “género” parte de ciertas conversaciones que tuvo el equipo de Gestión de Personas sobre el enfoque y la forma en cómo se debe abarcar el Día de la Mujer y el Día del Hombre. La idea era unificarlo en una misma fecha para gestionar ambas celebraciones y así, desde la visión de la organización, ir aterrizando su perspectiva de diversidad.

En la entrevista realizada se señala que durante el 2023 se pensaba realizar la “Semana del Género” para ahondar sobre otros tópicos relacionados con diversidad sexual, pero por cuestiones administrativas, no se logró aprobar a tiempo y por ende se postergó un año más. “Este tipo de acciones son una evolución de las nuevas realidades, las cuales, de cierta manera, están alineadas con la importancia de ambos géneros. Es necesario dar cuenta y apoyar realidades que en ciertos momentos están un poco más invisibilizadas”, detalla el Gerente del equipo de Gestión de Personas de People’s Voice.

Esta acción, al tratarse de una actividad voluntaria que busca formar a la organización en temas de género y que implica tiempo e interés por parte del colaborador, se enmarca dentro de la dimensión “participación entusiasta” que la literatura vincula con el *engagement*.

4.1.2. Discursos puntuales en contra de la homofobia o cualquier otro tipo de discriminación

La organización, desde la voz de su CEO y algunos de los líderes de primer y segundo nivel, han hecho especial énfasis sobre la radicalidad y poca tolerancia que se tiene frente a temas como la homofobia o algún comentario despectivo en contra de la comunidad LGBTIQ+.

Este tipo de contenidos reflejan qué tanto la empresa, por medio de la voz de sus directivos, es receptiva a la situación, retos y opinión general por parte de los colaboradores de la comunidad LGBTIQ+. Dicho esto, se puede inferir que este frente se abarca desde la dimensión “receptividad”.

4.1.3. Política de equidad, diversidad e inclusión

Esta política, la cual está redactada en un documento de tres páginas, tiene como objetivo “establecer compromisos, principios y lineamientos que garanticen la igualdad de oportunidades, la equidad, la libertad y el bienestar de todos los colaboradores de People's Voice”. Hasta la fecha, ya se aprobó por parte del equipo de Gestión de personas, pero falta la respectiva difusión con los demás colaboradores de la organización.

Según el documento, su cumplimiento se articula desde la Gerencia de Gestión de Personas, “la cual está encargada de realizar las acciones de sensibilización y capacitación de esta política, incluyendo los procedimientos de selección y contratación, formación, bienestar y seguridad y salud en el trabajo”; también desde el Comité de Convivencia Laboral, el cual es “la instancia encargada de velar por la prevención de las situaciones que configuran acoso laboral y dar trámite a las quejas presentadas en las que se describan situaciones que puedan constituir acoso laboral según lo establecido en la Ley 1010 de 2006”.

Específicamente, la política corporativa expresa dos lineamientos explícitos relacionados con la diversidad sexual:

- Promover la integración de personas con perfiles, capacidades, orientación sexual, edad y nacionalidad diversa.
- Establecer un ambiente de respeto y tolerancia hacia los empleados del colectivo LGBT.

Según el gerente de Gestión de Personas, esta iniciativa surge para fortalecer la adecuación de políticas relacionadas con el tema, ya que está la convicción de que se contribuye a mejorar la pedagogía sobre la diversidad sexual y la inclusión. Además, responde a las exigencias de grupos de interés como los clientes, los cuales, en ciertas ocasiones, tienen en sus requerimientos este tipo de políticas, desempeñando un rol importante en los procesos de auditoría.

Dicho documento, dentro del instrumento de esta investigación, se enmarca en “dimensión afectiva”, ya que es un proceso que busca garantizar los derechos y bienestar de la comunidad LGBTIQ+, lo que pretende traducirse en una conexión cercana con estos colaboradores y generar sentimientos positivos hacia la organización.

4.1.4. Onboarding

Durante el proceso de inducción de los colaboradores que se suman a la empresa, no se menciona de manera explícita algún aspecto referido a la comunidad LGBTIQ+, aunque al momento de profundizar sobre la cultura corporativa, se hace especial énfasis en el atributo de inclusión.

La persona encargada de este proceso afirma que desde esta perspectiva se abarca la diversidad sexual. Ella cuenta que durante el 2023 tuvieron en una convocatoria laboral a una persona trans, ejecutando el mismo proceso de selección sin mayor dificultad, aunque el candidato, finalmente, no fue seleccionado para la vacante.

El *onboarding*, al ser un proceso necesario y una responsabilidad frecuente por parte del área de Gestión Humana, podría valorarse dentro de la dimensión de “Receptividad”; además, confluye directamente con la experiencia del colaborador y su camino por aportar a la construcción de una mejor organización para la comunidad LGBTIQ+.

4.1.5. Contenido en redes sociales

Aunque People's Voice no tiene redes sociales empresariales, ni sitio web, una de sus marcas filiales sí gestiona canales digitales. Conocida por manejar un instrumento de valoración del ambiente laboral con gran posicionamiento en el país, cuenta, por ejemplo, con una comunidad digital que supera los 70 mil seguidores en LinkedIn.

Es desde estas redes sociales que en el mes de junio de 2022 se realizaron tres contenidos sobre los lugares de trabajo y la diversidad sexual, enfocándose en cómo brindar bienestar a los colaboradores que hacen parte de la comunidad LGBTQ+.

Con un promedio de 25 interacciones, no fue un contenido destacado dentro de la gestión de Instagram. En contraparte, en LinkedIn obtuvieron un mejor resultado: 87 likes y 16 compartidos; esto se puede deber a que su comunidad digital es más grande en esta red social.

Este tipo de contenidos digitales dirigidos especialmente a públicos externos, evidencian el compromiso y el interés que puede tener People's Voice con la comunidad LGBTQ+.

Dicho contenido se puede abarcar desde la dimensión “Interacción con otros”, la cual define el grado en que los colaboradores de la comunidad LGBTQ+ se sienten conectados y apreciados por los demás.

4.1.6. Valoración del Ambiente Laboral

El proceso lo hacen con el instrumento de Great Place to Work[®], el cual contempla una pregunta en donde se hace referencia a la orientación sexual de los colaboradores. “¿Se identifica como LGBT+? (lesbiana, gay, bisexual, transgénero, otras identidades afines)?” teniendo como opción de respuesta “sí”, “no” o “prefiero no responder”. Con esto, pueden identificar la cantidad de personas que pertenecen a la comunidad LGBTQ+ (cabe resaltar que es una encuesta anónima) y los hallazgos del ambiente laboral relacionados con esta población.

Aunque en enero de 2023 se hizo una presentación del informe, no se contó con un análisis detallado o mención sobre la diversidad sexual. Ahora, este tipo de procesos contempla las dinámicas propias de los colaboradores en su entorno de trabajo, su plan carrera, oportunidad

de liderazgo y su relación con sus compañeros y líderes, por esto, puede mirarse desde la dimensión “interacción con otros”.

Con estos insumos, en su mayoría extraídos de la entrevista con el equipo de Gestión de Personas, se pudo identificar cada una de las acciones relacionadas con la diversidad sexual, además de detallar la Política de equidad, diversidad e inclusión y algunos de los contenidos publicados en redes sociales, enmarcados en la recolección documental. Con esto, aunque se evidencia que todavía no hay una articulación directa entre estas seis acciones, se puede vislumbrar un interés por contribuir al bienestar de la comunidad LGBTIQ+, tanto al interior como al exterior de la organización, un primer paso para analizar el *engagement* de la diversidad sexual.

4.2. Resultados asociados al segundo objetivo específico

La encuesta se envió oficialmente el jueves 20 de abril y se hizo un refuerzo el 3 de mayo, logrando un total de 49 respuestas, incluyendo al total de personas que pertenecen abiertamente a la comunidad LGBTIQ+ (5 colaboradores). Aunque la muestra es no probabilística y se usó la metodología de muestra voluntaria, se alcanzó al 50,5 %, de la población, ya que en total, a esa fecha, eran 97 empleados.

De la muestra, un 44,9 % son hombres (N= 22) y un 55,1 % son mujeres (N= 27). Ninguna de las personas de la muestra se identificó como no binario o prefirió no responder. Un 87,76 % (N= 43) afirmó no ser parte de la comunidad LGBTIQ+, un 10% dijo que sí (N=5) y una persona prefirió no responder (2,04 %). Esta última respuesta se descartó en el estudio para tener una visión clara de los dos primeros grupos poblacionales.

Sobre la edad, un 24,5 % (N= 12) tiene entre 18 y 24 años; 47 % (N= 23) oscila entre 25 y 34 años, siendo este el rango donde hay mayor cantidad de colaboradores encuestados. Un 16,33 % (N=8) tienen entre 35 y 44 años; 10,20 % (N=5) hacen parte de la población entre 45 y 54 años y, por último, una persona (2,04 %) tiene entre 55 y 64 años.

Sobre el tiempo trabajando en la organización, la población encuestada se divide de la siguiente manera: 28,57 % (N=14) llevan menos de un año en People's Voice; 38,78 % (N=19)

están vinculados desde hace 1, 2 y 3 años; 8,16 % (N=4) entre 4 y 6 años; 6,12 % (N=3) entre 7 y 9 años; los demás, 18,37 %, están desde hace más de 10 años (N=9) en la organización. Sobre los cargos directivos, un 16,3 % pertenece a este rango (8 personas).

Posteriormente, los encuestados respondieron el instrumento conformado por 4 dimensiones y 14 preguntas, obteniendo los resultados plasmados en la siguiente tabla, en donde M es Media, que corresponde al valor promedio, y DT es desviación estándar.

Tabla 10

Resultados de la encuesta. Elaboración propia

Dimensión	Variable	General		LGBTIQ+		No LGBTIQ+	
		M	DT	M	DT	M	DT
Participación entusiasta	Me gusta aprender sobre diversidad sexual.	4,04	0,90	4,60	0,89	3,98	0,89
Participación entusiasta	Cualquier asunto relacionado con la diversidad sexual en esta organización me genera interés.	4,06	0,78	4,80	0,45	3,98	0,77
Participación entusiasta	Participo de manera voluntaria en campañas y actividades realizadas para la gestión de la diversidad sexual en esta organización.	3,02	1,08	4,00	1,15	2,92	1,04
Dimensión afectiva	Una política institucional de equidad, diversidad e inclusión me inspiraría a seguir en esta organización.	4,30	0,83	4,60	0,55	4,26	0,86
Dimensión afectiva	Una política institucional de equidad, diversidad e inclusión fortalecería mi sentimiento de orgullo al pertenecer a esta organización.	4,45	0,75	5,00	0,00	4,38	0,76
Dimensión afectiva	People's Voice me induce diferentes sensaciones, emociones y sentimientos positivos relacionados con la diversidad sexual.	3,76	1,09	3,2	1,10	3,83	1,08
Dimensión afectiva	Me apasiona todo lo relacionado con la diversidad sexual.	3,50	0,95	4,60	0,89	3,37	0,87

Receptividad	En general, siento que las personas de la comunidad LGBTIQ+ son valoradas en esta organización.	4,32	0,96	3,40	1,14	4,44	0,88
Receptividad	En general, siento que las personas de la comunidad LGBTIQ+ son aceptadas como parte de esta organización.	4,52	0,76	4,50	1,00	4,53	0,75
Receptividad	Siento que el equipo que gestiona las estrategias de diversidad sexual en esta organización (Gestión de Personas) cumple bien con su función.	3,60	1,07	2,60	1,67	3,73	0,93
Receptividad	Siento que mi voz puede contar en la construcción de la política de diversidad sexual de esta organización.	3,74	1,00	3,80	0,45	3,74	1,06
Interacción con otros	En esta organización puedo conversar con personas con una orientación sexual o identidad de género diferente a la mía.	4,83	0,44	4,80	0,45	4,83	0,44
Interacción con otros	En esta organización nunca he observado comportamientos, prejuicios o gestos discriminatorios dirigidos a personas de la Comunidad LGBTIQ+.	3,98	1,22	3,25	1,71	4,05	1,16
Interacción con otros	Siento que las personas de la comunidad LGBTIQ+ pueden liderar a otros en esta organización.	4,71	0,68	5,00	0,00	4,67	0,71

4.2.1. Análisis por dimensión

Participación entusiasta. Esta dimensión se operacionalizó con tres variables en las cuales se observó que el promedio reportado por la población LGBTIQ+ es superior al resto de empleados. Se hace entonces evidente que las personas que no hacen parte de la comunidad LGBTIQ+ muestran un menor interés en aprender o participar de manera voluntaria en actividades relacionadas con la diversidad sexual. Esto se confirma con la variable “Participo de manera voluntaria en campañas y actividades realizadas para la gestión de la diversidad sexual en esta organización”, la cual presenta el promedio más bajo de esta población en todo el instrumento (M=2,92).

Cabe destacar que al promediar el total de variables de la dimensión “Participación entusiasta” es donde la comunidad LGBTIQ+ tiene la media más alta (M=4,47) y, a su vez, es

donde está la media más baja por parte de los que no hacen parte de esta comunidad (M=3,63) lo que expone una gran diferencia de las percepciones.

Para identificar si esta diferencia de medias entre los dos grupos resulta estadísticamente significativa, se realizó la prueba T-Student a las tres variables que componen esta dimensión del *engagement*. Los resultados de la prueba son estadísticamente significados en dos de las tres variables, en donde el p valor fue inferior a 0,05 (valor que indica el 95% de confianza):

- “Cualquier asunto relacionado con la diversidad sexual en esta organización me genera interés” (F=1,47; p=0,23; t=2,33; p=0,02)¹.
- “Participo de manera voluntaria en campañas y actividades realizadas para la gestión de la diversidad sexual en esta organización” (F=0,67; p=0,42; t=1,96; p=0,056;) siendo ligeramente superior a 0,05, que es el valor aceptado en ciencias sociales.

Estos resultados nos permiten afirmar que en ambas variables el promedio de respuestas de las personas LGBTIQ+ respectivamente, es significativamente superior al reportado por las personas que no hacen parte de esta comunidad.

Dimensión afectiva. La dimensión se operacionalizó con cuatro variables: “Una política institucional de equidad, diversidad e inclusión me inspiraría a seguir en esta organización”, “Una política institucional de equidad, diversidad e inclusión fortalecería mi sentimiento de orgullo al pertenecer a esta organización”, “People’s Voice me induce diferentes sensaciones, emociones y sentimientos positivos relacionados con la diversidad sexual” y “Me apasiona todo lo relacionado con la diversidad sexual”.

Al realizar el respectivo análisis, se evidencia que todos los integrantes de la comunidad LGBTIQ+ están muy de acuerdo en que una política institucional de equidad, diversidad e inclusión fortalecería su sentimiento de orgullo al pertenecer a People’s Voice (M=5). En

¹ Las letras indican lo siguiente: F hace referencia a la prueba de Levene para conocer si hay igualdad de varianzas, lo cual determina el valor de p (si p es mayor a 0,05 se asume la igualdad). T hace referencia a la prueba de Student para el contraste de medias y el valor de p determina si las diferencias entre los dos grupos son significativas, lo cual ocurre cuando p es menor a 0,05.

contraparte, la variable “People’s Voice me induce diferentes sensaciones, emociones y sentimientos positivos relacionados con la diversidad sexual” tiene la media ($M=3,2$) más baja dentro de la dimensión desde la perspectiva de los colaboradores que hacen parte de la comunidad LGBTIQ+.

Al aplicar la prueba T de Student sobre las variables de esta dimensión, los resultados mostraron que dos de ellas presentan promedios estadísticamente distintos entre ambos grupos:

- “Una política institucional de equidad, diversidad e inclusión fortalecería mi sentimiento de orgullo al pertenecer a esta organización” ($F=20.10$; $p=0.00$; $t=1.80$; $p=0.00$).
- “Me apasiona todo lo relacionado con la diversidad sexual” ($F=0.11$; $p=0.74$; $t=2.97$; $p=0.00$).

Por tanto, con estos hallazgos, se puede concluir que en estas dos variables el promedio de respuestas de las personas que hacen parte de la comunidad LGBTIQ+ es significativamente superior al reportado por las personas que no hacen parte de este colectivo.

Receptividad. Esta dimensión se operacionalizó con cuatro variables: "En general, siento que las personas de la comunidad LGBTIQ+ son valoradas en esta organización", "En general, siento que las personas de la comunidad LGBTIQ+ son aceptadas como parte de esta organización", "Siento que el equipo que gestiona las estrategias de diversidad sexual en esta organización (Gestión de Personas) cumplen bien con su función" y "Siento que mi voz puede contar en la construcción de la política de diversidad sexual de esta organización".

Uno de los datos más notorios del instrumento está en la media de la variable “Siento que el equipo que gestiona las estrategias de diversidad sexual en esta organización (Gestión de Personas) cumple bien con su función”, ya que tiene la media más baja de todo el instrumento por parte de los colaboradores de la comunidad LGBTIQ+ ($M=2.60$).

Al momento de aplicar la respectiva prueba T de Student sobre las variables de esta dimensión, los resultados mostraron que dos de ellas son estadísticamente distintas:

- “En general, siento que las personas de la comunidad LGBTIQ+ son valoradas en esta organización”(F=0.43; p=0.51; t=-2.40; p=0.02).
- “Siento que el equipo que gestiona las estrategias de diversidad sexual en esta organización (Gestión de Personas) cumplen bien con su función” (F=3.78; p=0.06; t=-2.31; p=0.03).

Estos resultados nos permiten afirmar que en las variables “En general, siento que las personas de la comunidad LGBTIQ+ son valoradas en esta organización” y “Siento que el equipo que gestiona las estrategias de diversidad sexual en esta organización (Gestión de Personas) cumplen bien con su función” el promedio de respuestas de las personas que no hacen parte del colectivo LGBTIQ+ es significativamente superior al reportado por las personas que hacen parte de la comunidad.

Interacción con otros. Esta dimensión se operacionalizó con tres variables. Al analizar los resultados, se encuentra que la variable “En esta organización puedo conversar con personas con una orientación sexual o identidad de género diferente a la mía” (M=4.83) es la media más alta de toda la población que no hace parte del colectivo LGBTIQ+ en el instrumento.

Así mismo, los colaboradores de la comunidad LGBTIQ+ están más en desacuerdo en que la organización nunca ha tenido comportamientos, prejuicios o gestos discriminatorios dirigidos a personas de la Comunidad LGBTIQ+ (M=3,25) comparados con aquellos que no hacen parte de este colectivo (M=4,05). Esto se podría traducir en que los integrantes con una orientación sexual diferente a la heterosexual evidencian con mayor frecuencia actos de discriminación.

Por otra parte, todos los colaboradores que hacen parte de la comunidad LGBTIQ+ están muy de acuerdo con la variable “siento que las personas de la comunidad LGBTIQ+ pueden liderar a otros en esta organización” (M=5.0).

Para concluir si dichas diferencias de medias entre los dos grupos resultan estadísticamente significativas, se realizó la prueba T-Student a las tres variables, obteniendo que la diferencia entre las respuestas es solo estadísticamente significativa en una de ellas: “Siento que las personas de la comunidad LGBTIQ+ pueden liderar a otros en esta organización”

($F=5.44$; $p=0.02$; $t=2.99$; $p=0.00$). Con estos resultados se puede deducir que el promedio de respuestas de las personas LGBTIQ+ es significativamente superior al reportado por las personas que no hacen parte de esta comunidad.

Pregunta abierta. Para finalizar el instrumento, se realizó una pregunta abierta donde se obtuvieron los comentarios generales de la estrategia de diversidad sexual por parte de los colaboradores de People's Voice, destacando los siguientes mensajes: “Percibo y siento que existe un respeto generalizado hacia la comunidad. Nunca he visto un acto de discriminación pronunciado, ni directo, pero definitivamente la Diversidad Sexual dentro de la organización es pasiva”. Así mismo, varios colaboradores mencionaron que no se tiene muy clara la postura de la organización sobre la diversidad sexual, ya que no hay una política orientada a la diversidad como tal, ni beneficios pensados para las necesidades y retos de la comunidad LGBTIQ+.

Por otra parte, se destaca que algunos integrantes de la comunidad LGBTIQ+ son líderes que cuentan con proyectos importantes en la firma y, desde las dinámicas de la organización, se respeta a las personas, independientemente de su orientación sexual. Esto ha sido un lineamiento desde los altos rangos: “El mensaje que se ha enviado siempre desde la Alta Dirección, y han sido muy claros, es que se tiene que actuar en caso de conocer o presenciar algún tipo de señalamiento o falta de respeto a esta población”.

Para finalizar, se expone este comentario en el que se refuerza que, aunque por el momento no hay acciones en pro de la diversidad sexual, en People's Voice las personas se sienten valoradas independientemente de la orientación sexual.

4.3. Resultados asociados al tercer objetivo de investigación

Para el cumplimiento del objetivo 3, con el cual se pretende exponer acciones y recomendaciones para la gestión de la diversidad y el fortalecimiento del *engagement* de sus colaboradores con People's Voice, se realizó el 16 de mayo un grupo focal por medio de una reunión virtual que duró una hora y media. Allí participaron los cinco colaboradores que el equipo de Gestión de Personas identificó que pertenecen abiertamente a la comunidad LGBTIQ+; número que corresponde al 100% de la muestra que expresó en la encuesta ser parte de la comunidad.

Sobre las dos primeras preguntas, las cuales se abarcan desde la dimensión “participación entusiasta”, las personas compartieron algunas ideas para generar interés en aprender sobre diversidad sexual en People’s Voice y, así mismo, incentivar la participación en las actividades relacionadas con el tema:

- Realizar talleres teórico-prácticos en los que se toquen temas relacionados con la diversidad. Para esto, se hace necesario contar con una persona experta, que permita aterrizar los conceptos que puedan ser ajenos para aquellos que no hacen parte de la comunidad LGBTIQ+. A esta iniciativa, una de las participantes complementó: “Como organización, es importante dar herramientas a los colaboradores para manejar estos temas en sus casas: puede pasar que tengan un hijo gay y no sepan cómo gestionar la situación. Ahí se agrega valor y se fomenta el interés”.
- Desarrollar una campaña de visibilidad interna en la que se expongan los retos que afronta la comunidad en el ámbito laboral y se contemple la perspectiva de la familia y los colegas. Esta estrategia debería invitar a que todos los colaboradores de People’s Voice indaguen sobre el tema en sus círculos cercanos.
- Diligenciar una encuesta con cierta frecuencia que permita medir la eficacia de este tipo de acciones y, así mismo, reunir inquietudes que sean posteriormente solucionadas por algún experto.
- Tener una narrativa que conecte la propuesta de valor que se tiene como organización con estos asuntos relacionados con la diversidad sexual. Asimismo, sumar al discurso un llamado a la acción como “respetar la diferencia”, “la libertad de expresión” y “tener la confianza de ser”.
- Posicionar fechas especiales en el año enfocadas en la diversidad sexual, como el Día del Orgullo LGBTIQ+. En este punto se señala que es necesario “invitar a participar en actividades a todos los colaboradores; no se tiene que ser gay, lesbiana o bisexual para sumarte a esta iniciativa”.
- Sensibilizar a los líderes sobre la importancia de hablar del tema; esto abarca desde la dirección ejecutiva y directivos hasta líderes de rango medio. Una de las participantes señala que la diversidad sexual “es algo de lo que no se habla. Uno tiende a pensar que

basta con motivar el respeto hacia al otro, pero nunca hay una mención explícita de la comunidad LGBTIQ+”.

- Brindar cierto protagonismo a los integrantes de la comunidad LGBTIQ+ que de manera voluntaria desean contribuir a esta estrategia de diversidad sexual. “Nosotros podemos ser voceros y propiciar las conversaciones de valor sobre estos temas. Es algo que, en lo personal, haría de manera voluntaria”.
- Crear un comité que vele por los temas relacionados con la diversidad en la organización, entre ellos, la sexual.

Sobre la “dimensión afectiva”, se hizo énfasis sobre si se sentirían incómodos o estarían en desacuerdo si en este momento People’s Voice comunica a sus públicos de interés que es una organización que apoya a la comunidad LGBTIQ+.

Al respecto, aunque todos coinciden en que falta mucho por trabajar en la estrategia de diversidad sexual, hacen énfasis en que sería de gran valor que la empresa asuma una posición frente al tema: “Es necesario que se hable al interior de la organización de esto, darle un lugar, una existencia a quienes pertenecemos a la comunidad LGBTIQ+”. Otra persona mencionó que se sentiría muy orgullosa de estar apoyada públicamente por la entidad.

Por otra parte, en la dimensión “receptividad”, se profundizó en el rol de Gestión de Personas y sobre qué piensan que debería hacer este equipo por los colaboradores de la comunidad LGBTIQ+. Uno de los participantes señaló que es importante “traducir la diversidad en un valor corporativo, que sea algo que trascienda de simples tácticas”. Además, indica que se deberían reforzar estos tópicos para todos los colaboradores a lo largo del año y no solo en junio. De igual manera, los integrantes de la comunidad LGBTIQ+ de People’s Voice esperan de este equipo de trabajo que se les tenga en cuenta para la construcción de políticas relacionadas con la diversidad; es decir, que se les permita participar con el ánimo de cocrear.

Uno de los integrantes de la comunidad LGBTIQ+ hizo énfasis en que “el tema de gestión humana en este frente es muy importante, porque ellos velan por el bienestar de los colaboradores y esto implica procesos de selección más diversos, un paquete de beneficios para nosotros y, en general, un eje de diversidad sexual que se abarque desde la estrategia”.

En esta misma dimensión se abordó cómo consideraban que las personas de la comunidad LGBTIQ+ podrían ser mejor valoradas. Aquí se hace clara la necesidad de reforzar iniciativas como contar con una política, ya que sienten que “no existen en el papel”; contar con un plan de beneficios pensados para ellos y dar visibilidad a las fechas como el Día del *Pride*, Entre otros aspectos que esperan de la organización es que exista una excelente calidad en el manejo del tema, se tenga un lineamiento claro de apoyo a la comunidad y haya una ruta de acción en caso de que se presente un acto de homofobia.

Por último, en la dimensión “interacción con otros”, se discutió sobre si se han sentido discriminados dentro de People's Voice. Cuatro coincidieron que no y uno mencionó que en su ingreso, hace más de 7 años, recibió por parte de ciertas personas comentarios homofóbicos que en su momento no supo gestionar, pues no encontró una ruta para exponer su situación.

Para finalizar el ejercicio del grupo focal, se les preguntó a los cinco participantes cuál estrategia o acciones recuerdan que se hicieran desde People's Voice relacionadas con la diversidad sexual, a lo que mencionaron el Día del Género y algunos contenidos que surgieron para el ámbito digital relacionado con la comunidad LGBTIQ+ en el mes de junio.

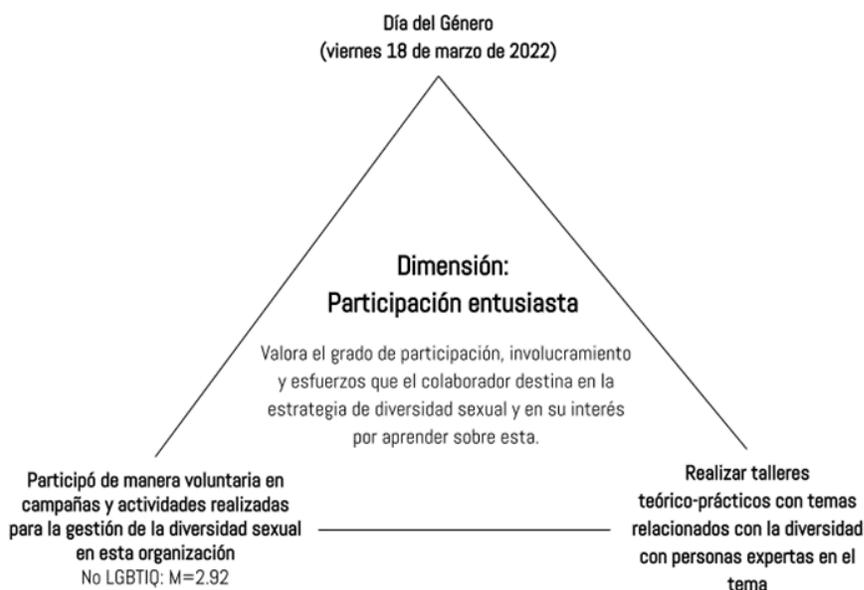
4.4. Triangulación de la información por dimensión

A continuación, se presentará la triangulación desde cada una de las dimensiones definidas: participación entusiasta, dimensión afectiva, receptividad e interacción con otros. La intención es relacionar los resultados obtenidos de la entrevista y la respectiva recolección de la información; la encuesta que compone el instrumento para medir el *engagement* de la diversidad sexual; y el grupo focal. Esto con el fin de estructurar una estrategia de comunicación que permita abarcar los cuatro frentes y contribuir al mejoramiento del *engagement* de la diversidad sexual en People's Voice.

4.4.1. Participación entusiasta

Figura 1

Triangulación de los resultados de la dimensión “participación entusiasta”



Nota. Elaboración propia basada en algunos de los resultados de los tres instrumentos.

Aunque han sido pocos los eventos o actividades enfocadas en la diversidad sexual realizadas por People's Voice, hay un antecedente puntual identificado en la entrevista: el Día del Género. Esta actividad de carácter voluntario y formativo tuvo una participación del 37 %.

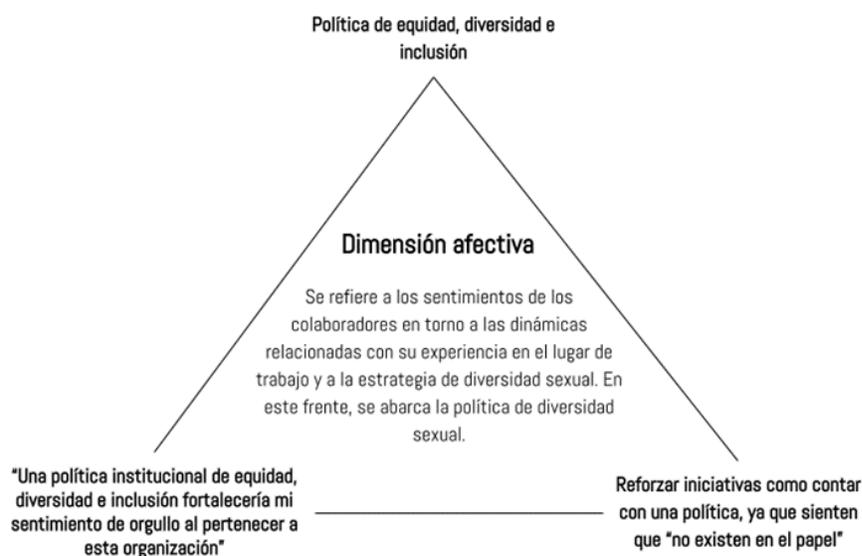
Dicho indicador a simple vista no es muy alentador y es coherente con el hallazgo de la encuesta, en la cual se concluyó que las personas que no hacen parte de la comunidad LGBTIQ+ muestran escaso interés en aprender o participar de manera voluntaria en actividades relacionadas con la diversidad sexual, presentando una diferencia estadísticamente significativa entre el promedio de respuestas de personas LGBTIQ+ y el resto colaboradores.

Ahora, por medio del grupo focal con los colaboradores de la comunidad LGBTIQ+, se indagó sobre la pertinencia de este evento, concluyendo que no generó un mayor impacto o recordación. Surge entonces la pregunta de cómo atraer la atención de este público y aumentar el interés por medio de un contenido que rompa las barreras y estereotipos que se puedan presentar sobre la actividad. Así mismo, cómo desde el ámbito de la comunicación estratégica se pueden estructurar eventos y otras actividades que sean de interés y se aumente la participación.

4.4.2. La dimensión afectiva

Figura 2

Triangulación de los resultados de la dimensión “dimensión afectiva”



Nota. Elaboración propia basada en algunos de los resultados de los tres instrumentos previos.

Desde la perspectiva de esta dimensión, la cual abarca los sentimientos de los colaboradores en torno a las dinámicas relacionadas con la gestión de la diversidad sexual y su experiencia en el lugar de trabajo, se contempla la política de equidad, diversidad e inclusión que realizó el equipo de Gestión de Personas. Este documento, el cual se analizó de manera directa, brinda lineamientos de lo que puede ser la postura de la empresa y su apuesta por comunicar a sus diferentes públicos de interés su compromiso con la diversidad sexual.

Esta iniciativa, aunque no ha sido oficializada con ningún grupo de interés, según la encuesta, es de suma relevancia para aquellos que hacen parte de la comunidad LGBTIQ+: el 100 % coincide en que están muy de acuerdo en que una política institucional de equidad, diversidad e inclusión fortalecería su sentimiento de orgullo al pertenecer a la organización.

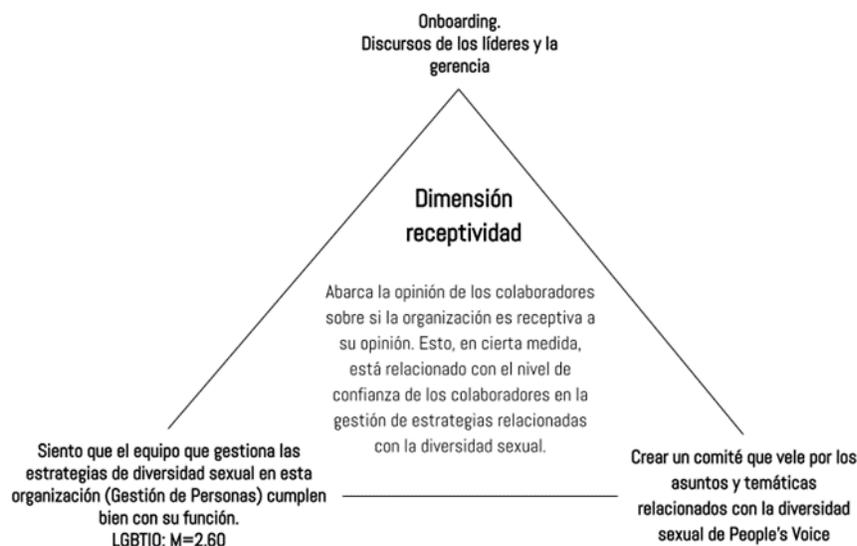
De igual manera, al momento de desarrollar el grupo focal, se pudo evidenciar no solo la necesidad de tenerla, sino de contemplar la participación de los integrantes de la comunidad LGBTIQ+ en la construcción de esta. Se hace entonces oportuno que, antes de difundir

oficialmente este documento, se realice un primer acercamiento con los integrantes de este colectivo, para así lograr un impacto directo en el público interno.

4.4.3. Receptividad

Figura 3

Triangulación de los resultados de la dimensión “Receptividad”



Nota. Elaboración propia basada en algunos de los resultados de los tres instrumentos.

Esta dimensión, la cual abarca la percepción de los colaboradores LGBTIQ+ sobre si la organización es receptiva a su opinión, contempla dos acciones mencionadas en la entrevista: el proceso de *onboarding* y los discursos de los líderes enfocados en la construcción de espacios seguros para todas las personas. Sin embargo, se hace evidente que no hay una estrategia en la gestión de los mensajes dirigidos al colaborador que recién ingresa o que ya hace parte de la firma, responsabilidad que es principalmente del equipo de Gestión de Personas.

Según la encuesta, para los colaboradores LGBTIQ+, la gestión de esta área podría tener mayor protagonismo a la hora de gestionar acciones en pro de la diversidad sexual al interior de la organización. Esto se evidencia en la variable “Siento que el equipo que gestiona las estrategias de diversidad sexual en esta organización (Gestión de Personas) cumplen bien con su función”, en la que el promedio de respuestas de las personas que hacen parte del colectivo

LGBTIQ+ es significativamente inferior al reportado por las personas que no hacen parte de la comunidad.

Ahora, en el grupo focal se concluye que esto no debería ser solo una responsabilidad del área de Gestión de Personas y, por ende, se debería apropiarse y articular a otros líderes y voluntarios en el proceso relacionado con la diversidad sexual. Con esto, se podría dar visibilidad a los retos de la comunidad LGBTIQ+ al interior de la organización, promover procesos de formación y desarrollar una estrategia de comunicación enfocada en este frente.

4.4.4. Interacción con otros

Figura 4

Triangulación de los resultados de la dimensión “Interacción con otros”



Nota. Elaboración propia basada en algunos de los resultados de los tres instrumentos.

En esta última dimensión se abarca el grado en que los colaboradores de la comunidad LGBTIQ+ se sienten conectados y apreciados por los demás. Durante la entrevista se evidenció que dicho tema es una prioridad, no solo para las personas de este colectivo, sino para cada uno de los colaboradores de People's Voice.

Dicho compromiso se refleja en la valoración del ambiente laboral con el modelo de Great Place to Work[®], el cual contempla las dinámicas propias de los colaboradores en su entorno de trabajo, un proceso que conlleva una alta inversión de tiempo y recursos humanos. Aunque no hay un plan de acción con estos insumos para contribuir a la gestión de la diversidad sexual, sí hay un interés por seguir indagando y trabajando en el bienestar de todos los colaboradores.

Por otra parte, en la encuesta, el 100% de los integrantes de la comunidad LGBTIQ+ respondieron que están “Muy de acuerdo” con que pueden liderar a otros en esta organización”. Afirmación que se corrobora con los mensajes recibidos en la pregunta abierta de este instrumento, en la que algunos empleados expresaron que en People’s Voice las personas de la comunidad LGBTIQ+ lideran actualmente proyectos de alto impacto para la firma.

Ahora, en el grupo focal se evidenció que aún falta un mayor protagonismo en la gestión del liderazgo LGBTIQ+ y una posición más crítica por parte de los cargos directivos ante los temas relacionados con diversidad sexual. Así mismo, se menciona la pertinencia de dar visibilidad a los colaboradores de este colectivo, tanto al interior como al exterior de la organización, siendo los canales digitales una buena plataforma para lograrlo.

5. Propuesta de plan estratégico de comunicación

Teniendo en cuenta el contexto de People’s Voice, sus recursos internos y las dinámicas señaladas en la entrevista realizada al equipo de Gestión de Personas, además de los hallazgos de los instrumentos y el análisis generado por la triangulación de la información, se plantea un primer acercamiento al plan estratégico de comunicación. Esta propuesta sigue los siete pasos propuestos por Aljure-Saab (2015):

1) Análisis de la situación: consiste en la búsqueda y precisión de toda la información base necesaria para identificar el estado actual y plantear un plan de comunicación con enfoque estratégico.

2) Análisis DOFA: es un proceso de síntesis de la información anterior para identificar y clasificar los factores más relevantes asociados a debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

3) Definición de objetivos: consiste en la definición de los objetivos de comunicación que fundamentan el PEC, según los resultados de los hallazgos de las dos primeras etapas.

4) Definición de públicos: identificarlos, clasificarlos y priorizarlos por objetivo o por conjuntos de objetivos.

5) Definición de mensajes: especificados por cada público o conjunto de públicos en coherencia con la realidad de la situación y de la organización.

6) Definición de un plan de acción o plan táctico: corresponde al planteamiento de tácticas y herramientas, acorde con las circunstancias y los recursos existentes, a través de los cuales se busca lograr los objetivos. En esta fase también se plantean cronogramas y presupuestos. (p. 100 - 101).

7) Definición de indicadores.

5.1. Análisis de la situación

Sobre la fase inicial que contempla el análisis de la empresa y su contexto, queda resuelta con los hallazgos presentados hasta este punto de la investigación, contando con insumos que dan luces sobre el panorama de la gestión de la diversidad sexual al interior de la empresa.

5.2. Matriz DOFA

Sobre la matriz DOFA, se consolidan los resultados de los tres instrumentos de la siguiente manera:

Tabla 11

Matriz DOFA

Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • No hay un recurso humano dedicado específicamente a la gestión de la diversidad sexual al interior de la organización. • No hay políticas formales o planes de beneficios específicos para la comunidad LGBTIQ+. • Aún no hay un protocolo en caso de discriminación. • Baja participación y entusiasmo del personal que no es parte de la comunidad LGBTIQ+ en actividades de diversidad sexual. • Una baja valoración por parte de la comunidad LGBTIQ+ hacia el equipo que gestiona las estrategias de diversidad sexual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con insumos dados por la plataforma de Great Place to Work® sobre la gestión del Ambiente Laboral. • Se cuenta con canales digitales de alto alcance, en donde se podría posicionar a los líderes y la gestión de la diversidad sexual. • Se cuenta con alianzas estratégicas de gran valor para fortalecer el conocimiento al interior de la organización en torno a la diversidad sexual.
Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Las personas de la comunidad LGBTIQ+ sienten que pueden liderar a otros. • Ya hay una política de Diversidad, Equidad e Inclusión que permite tener una base sobre la postura de la organización. • Hay un interés por contribuir en la gestión de la Diversidad Sexual al interior de la organización. • Existe el deseo de contribuir y participar de manera activa por parte de los integrantes de la Comunidad LGBTIQ+ • Se cuenta con un liderazgo sensible sobre el tema. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las nuevas generaciones son más exigentes con la transparencia de la gestión de la diversidad sexual. • Los retos y dinámicas propias de la comunidad LGBTIQ+ cambian a una celeridad a la que no es fácil responder en el ámbito corporativo. • Algunas personas podrían sentirse incómodas o en desacuerdo con la posición de la organización en temas de diversidad sexual. • Riesgo en la falta de continuidad: hay un énfasis en que la diversidad debe ser algo que trascienda las tácticas simples.

5.3. Objetivo

Con estos insumos se propone la definición de un objetivo SMART, es decir, que sea específico, medible, alcanzable, relevante y en un tiempo determinado, quedando de la siguiente forma:

- Aumentar en 0,5 décimas la media del *engagement* de la diversidad sexual de los colaboradores de People’s Voice en los próximos 12 meses.

5.4. Definición de público

Respondiendo al siguiente aspecto sobre la elección del público, como se ha mencionado a lo largo de esta investigación, se enfocará en los colaboradores, realizando mensajes y acciones dirigidas en tres categorías: para todos los empleados, para aquellos de la comunidad LGBTIQ+ y para los líderes de la organización.

5.5. Definición de mensajes

A continuación, se comparten algunas sugerencias de las características que deberían tener los mensajes por cada uno de los grupos sugeridos.

Tabla 12

Propuesta de mensajes por público

Público	Características de los mensajes
Colaboradores en general	<ul style="list-style-type: none"> • Destacar conceptos claros y claves relacionados con la diversidad sexual. • Contemplar palabras en plural y que abarquen a todas las personas. • Usar palabras referentes a “cambio”, “diversidad” y “un mejor espacio de trabajo para todas las personas”. • El llamado a la acción debe estar enfocado en sumarse y hacer el cambio dentro de la organización.
Comunidad LGBTIQ+	<ul style="list-style-type: none"> • Destacar atributos como diversidad e inclusión. • Contemplar frases como “tu voz cuenta” “eres importante para nosotros” “Estamos para apoyarte”. • El llamado a la acción debe estar enfocado en “trabajemos juntos por el cambio” “marquemos la diferencia” “construyamos un mejor lugar de trabajo para todas las personas”.

Líderes de People's Voice	<ul style="list-style-type: none"> • Destacar atributos de liderazgo más inclusivo. • Recalcar la importancia de empoderar al profesional en la gestión de la diversidad sexual. • Contemplar frases como “tu liderazgo hace la diferencia” “estamos trabajando por la comunidad LGBTIQ+ y eso implica tu apoyo” “Tu equipo de trabajo es diverso, no lo ignores”. • El llamado a la acción debe estar enfocado en apropiarse de la gestión de la diversidad sexual en todo momento.
---------------------------	--

5.6. Definición de un plan de acción con indicadores

Frente al punto seis que propone Aljure-Saab, el cual contempla la definición de un plan de acción o plan táctico, sumado al punto siete que abarca los respectivos indicadores, se detalla a continuación los cuatro frentes que conformarán la estrategia llamada **“Voces más diversas”**. Cabe aclarar que este nombre, como todo lo demás, podrá ajustarse partiendo del tono y pertinencia que el equipo de Comunicaciones y Gestión de Personas consideren.

5.6.1. Procesos de formación

Diseñar un plan de formación con talleres teórico-prácticos en los que se aborden temas relacionados con la diversidad sexual. La idea es que se realicen con una frecuencia trimestral o semestral.

Pichardo et al. (2019) afirman que esto debe ser una de las primeras acciones para garantizar el respeto y el bienestar de la comunidad LGBTIQ+ en el ámbito laboral, ya que cuenta con la característica de multiplicación, practicidad y eficacia para el surgimiento de referentes y aliados:

Esta formación debe estar dirigida a todos los departamentos y jerarquías de la organización, con especial atención a las más altas, pues son las que tienen más capacidad de estimular las buenas prácticas. A su vez, por lo general, son las de más edad y, por tanto, pueden estar más expuestas a determinadas inercias excluyentes del pasado (p.29).

Responsables. Esta estrategia debería ser gestionada por el área de Gestión de Personas, con el apoyo de los equipos de trabajo de la DER (Dirección de Experiencias y Relaciones de Confianza) y Moving People, quienes cumple la función de comunicación, brindando un apoyo creativo y conceptual, y quienes tienen el contacto de aliados y gremios.

Según Pichardo et al. (2019, p.26) es necesario contar con profesionales expertos o referentes en el tema, que tengan la legitimidad y capacidad de aportar datos reales y fiables, contemplar un marco legal vigente y profundizar sobre el respeto de los derechos humanos.

Por otra parte, sería relevante que los mismos empleados de la comunidad LGBTIQ+ compartan sus conocimientos y reflexiones a los demás colaboradores de la organización, y, así mismo, exponer sus expectativas en el contexto laboral en People's Voice. Cabe resaltar que dar visibilidad y reconocimiento a estos perfiles, fue un hallazgo valioso compartido en el grupo focal.

Proceso. Será necesario pensar en un nombre para el plan de formación y una identidad que genere recordación. Además, se deberá contar con un cronograma que incluya la expectativa (convocatoria), el desarrollo de los encuentros formativos y un posevento con los principales aprendizajes, para así mismo seguir generando contenidos referidos al tema durante todo el año.

Se hace importante mencionar que por dinámicas propias de la organización, este tipo de procesos son voluntarios, por ende, se deberá realizar una campaña de expectativa de alto impacto que incentive la participación, haciendo uso de herramientas como Google Calendar.

También será relevante contemplar un taller exclusivamente para los líderes y directivos de la organización, en donde el enfoque se centre en cómo gestionar desde el liderazgo este tipo de temáticas relacionadas con la comunidad LGBTIQ+.

Indicadores. La principal métrica debería estar relacionada con la participación de los colaboradores en estos espacios. De igual manera, se podría realizar una valoración posevento que permita identificar la pertinencia de los invitados y temas tratados.

5.6.2. Política de equidad, diversidad e inclusión

A pesar de que ya existe un primer borrador redactado por el área de Gestión de Personas, aún no se ha dimensionado su impacto en el *engagement* desde la diversidad sexual.

Cabe resaltar que según Pichardo et al. (2019, p.25) cuando una organización desarrolla una política de diversidad e inclusión LGBTIQ+, de una u otra manera, propicia un cambio cultural que necesariamente requiere la transformación de muchas dinámicas, mentalidades y procesos.

La importancia de esta iniciativa, la cual es una base fundamental desde la perspectiva de la comunicación estratégica, queda expuesta en los resultados de la encuesta. En este instrumento se concluyó que los integrantes de la comunidad LGBTIQ+ están muy de acuerdo en que una política de equidad, diversidad e inclusión fortalecería su sentimiento de orgullo al pertenecer a People's Voice.

Responsables. Según la Fundación ANDI et al. (2022, p. 114) el diseño de una política de empleo inclusivo con énfasis en la población LGBTIQ+ debe incluir la identificación del problema, los beneficios que se esperan conseguir y los tipos de respuesta identificada. Por esto, se hace necesario un espacio de cocreación entre el equipo de Gestión de Personas con algunos voluntarios de la comunidad LGBTIQ+. De igual manera, se hace pertinente contemplar algunos referentes de empresas que ya han recorrido este camino y contar con asesores expertos que guíen una mejor construcción de este documento oficial. Ahora, no sobra mencionar el papel protagónico del comunicador estratégico al momento de crear mensajes oportunos, elegir canales efectivos y dar un seguimiento constante del éxito de la estrategia.

Proceso. Luego de realizar las diferentes reuniones de cocreación que permitan reestructurar el borrador que ya se tiene, se deberá proceder con la aprobación oficial por parte de la gerencia y los líderes, para finalmente hacer un lanzamiento oficial de la política. Esto se podrá desarrollar por medio de una reunión general en donde se expliquen los puntos más sobresalientes de este documento. Cabe aclarar que dicha cocreación favorecerá la cooperación entre la organización con sus empleados, al tiempo que fortalece la legitimidad y la confianza ligada al desarrollo de un sentimiento de propósito compartido.

Posteriormente, se deberá hacer una campaña de comunicación que sensibilice a todos los colaboradores de esta política, en donde se incluya la relevancia de su contenido para el día a día de la organización. Para seguirla difundiendo, en el primer año de vigencia, podría pensarse en hacer dos actividades relacionadas y diseñar un contenido para el *onboarding* y la reinducción que se les hace anualmente a los colaboradores de la empresa.

Indicadores. Para medir la efectividad de este proceso, se podrá hacer seguimiento a la política por medio de las visitas a la página web donde esté alojada y realizar una evaluación de apropiación en las diferentes actividades dedicadas a este frente.

Así mismo, anualmente, se propone hacer un espacio de conversación con los integrantes de la comunidad LGBTIQ+, en donde ellos puedan expresar cómo desde la implementación de la política se sienten más seguros y ha mejorado su experiencia dentro de la organización. Esto dará insumos para identificar si se debe actualizar o modificar algo de este documento.

5.6.3. Comité de la diversidad

No cabe duda de que sentirse escuchado y ver plasmado el compromiso de la organización con la diversidad, es una de las exigencias por parte de los colaboradores de la comunidad LGBTIQ+ (así se concluyó en el grupo focal). Es aquí donde surge la iniciativa de crear un grupo de voluntarios que ayude en el diseño de la estrategia de comunicación en pro de la diversidad sexual y, así mismo, apoye la gestión del equipo de Gestión de Personas en este frente.

Según Barreiro et al. (2016) las organizaciones pueden desarrollar programas formales de aliados con el fin de que todos los colaboradores puedan hacer una contribución significativa, asegurando que el compromiso de la empresa con la diversidad se ponga en práctica.

En este contexto, el propósito de este comité es ser los “oídos” de los colaboradores para identificar situaciones relacionadas con discriminación y homofobia, gestionar acciones como la Marcha del Orgullo y velar por la ejecución de otras tácticas enfocadas en el bienestar de la comunidad LGBTIQ+. Además, sería ideal que tengan un alto grado de autonomía y puedan

ejecutar su plan de trabajo de acuerdo con las dinámicas propias de la organización y a su carga laboral.

Responsables. El equipo de Gestión de Personas deberá ser inicialmente el que promueva la convocatoria de estos voluntarios y darles el papel protagónico necesario ante los demás colaboradores. Posteriormente, se deberá elegir a un líder que permita ser el principal responsable dentro del comité y su respectivo plan de trabajo. Desde el equipo de comunicación se deberá pensar en acciones y tácticas enfocadas en el posicionamiento del comité.

Proceso. Se deberá hacer una convocatoria en la que se contemple a un equipo de aproximadamente cinco personas, idealmente de distintas áreas, quienes al inicio tendrán la responsabilidad de definir una identidad que contribuya al posicionamiento de esta iniciativa al interior de la organización. Así mismo, plantear una agenda y unos objetivos que dicten la ruta a seguir de los voluntarios. Es importante mencionar la pertinencia de tener, al menos, a un voluntario que pertenezca a la comunidad LGBTIQ+ y a un representante del equipo de Gestión de Personas.

Además, este comité deberá realizar tácticas que les permita ser visibles para los nuevos colaboradores. Por ejemplo, se puede desarrollar un módulo de diversidad sexual en el *onboarding*, que sea voluntario para los empleados que ya pertenecen a People's Voice y de cierta obligatoriedad para los nuevos integrantes que se sumen a la firma. En este punto, es necesario crear un correo electrónico en donde todas las personas puedan comunicarse con este comité para analizar situaciones relacionadas con la diversidad sexual.

Cabe destacar que según Barreiro et al. (2016) la inducción es un momento crucial, porque es aquí donde los nuevos empleados se apropian de los valores, identidad y cultura; es así como en “dicho proceso se debe hacer referencia a las políticas referidas a la diversidad sexual, así como se debe dar a conocer la existencia de los canales de denuncia para casos de discriminación” (p. 43).

Por otra parte, para el frente de los discursos por parte de la gerencia, se podría realizar un espacio de conversación entre el comité y los directivos de People's Voice. Esto con el fin de mantenerlos al tanto sobre los avances y situación de la comunidad LGBTIQ+ y, así mismo,

actualizarse sobre acontecimientos, dudas o tendencias sobre el tema. Esto facilitará la repercusión de estos tópicos en los discursos que se tienen hacia todos los integrantes de la firma y a otros públicos de interés como los aliados y medios de comunicación.

Para lograr esta estrategia de manera exitosa, se deberán contemplar beneficios para los voluntarios como un presupuesto de formación, media jornada para el *pride*, material POP y demás acciones que permitan su posicionamiento dentro de la firma y fuera de esta.

Indicadores. Como se deberá hacer un plan de trabajo que incluye planeación, desarrollo y evaluación en cuanto a la gestión de tácticas, cumplimiento de tareas, asistencia a reuniones e impacto en la firma, los indicadores partirán de los objetivos SMART que defina el comité. Ahora, también se deberá contemplar un indicador como la deserción de los voluntarios, para así identificar si se debe reestructurar o modificar las dinámicas propuestas a la fecha.

5.6.4. Líderes por la diversidad

Desde los diferentes instrumentos, quedó en evidencia el papel protagónico de los líderes (directores, gerentes y líderes de rango medio) para lograr un acompañamiento más certero a los integrantes de la comunidad LGBTIQ+.

Según Barreiro et al. (2016), el trabajo con la alta dirección y los diferentes niveles jerárquicos, es un pilar fundamental para crear una cultura que sea abierta a la diversidad sexual, para esto:

Todas aquellas personas que tienen colaboradores a cargo y que, por lo tanto, cumplen un rol de liderazgo deben ser conscientes de su responsabilidad respecto de mantener espacios de trabajo diversos y no discriminatorios. Es por ello que deberían recibir un entrenamiento específico en temas de diversidad, que contemplara la OSIGyEG, acompañado de herramientas prácticas para gestionar equipos diversos (p. 29).

Es así como se hace necesario un proceso de formación en el tema, brindarles un protocolo de atención claro en caso de presentarse actos discriminatorios y compartirles las herramientas para que en sus discursos las personas de la comunidad se sientan tranquilas de ser.

Responsables. Aunque el equipo de Gestión de Personas cuenta con un rol fundamental en todo el proceso, se hace necesario sumar la voluntad de los líderes. El papel del comunicador estratégico se verá reflejado en las campañas de convocatoria y en la adaptación del contenido de formación en diferentes formatos, con el fin de facilitar este proceso para los líderes.

Proceso. Se requiere una sensibilización previa sobre el liderazgo diverso (se puede articular con la primera iniciativa) y explicarles sobre la relevancia de conocer sobre la diversidad sexual en People's Voice.

Ahora, este proceso de formación y de posicionamiento del liderazgo por parte de la comunidad LGBTIQ+ se puede ver reflejado en las publicaciones de redes sociales. A través de contenido temático, los voceros de la empresa pueden mencionar la importancia del tema y, de una u otra manera, hablar de los esfuerzos de People's Voice por brindar bienestar a la población LGBTIQ+. Así mismo, otorgar visibilidad a los líderes que hacen parte de la Comunidad, ya sea desde su cargo o desde el Comité de la Diversidad.

Es importante mencionar que el proceso de formación para esta iniciativa deberá estar sujeto a una agenda definida estratégicamente por la carga de los colaboradores seleccionados, el presupuesto y los hitos propios de la empresa en el año.

Indicadores. Para analizar la efectividad de esta iniciativa, se deberá medir la participación del proceso de formación y contar con una valoración cualitativa por parte de los líderes y de los integrantes de la comunidad LGBTIQ+.

Por otra parte, dentro de la valoración del Ambiente Laboral que desarrollan desde el instrumento de Great Place to Work®, el liderazgo juega un rol indispensable en la construcción de mejores lugares de trabajo para todas las personas. Por esto, año a año, se puede profundizar en cómo está la relación de los integrantes de la comunidad LGBTIQ+ con sus líderes, para así mismo tener un plan de mejora en este frente.

Tabla 13

Síntesis de la estrategia "Voces más diversas".

Síntesis de la estrategia “Voces más diversas”				
Objetivo: Aumentar en 0,5 décimas la media del <i>engagement</i> de la diversidad sexual de los colaboradores de People’s Voice en los próximos 12 meses.				
Público	Eje de acción	Tácticas	Responsables	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> •Colaboradores en general. 	<p>Procesos de formación: diseñar un plan de formación con talleres teórico-prácticos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definición del nombre para el plan de formación. • Diseño de identidad gráfica. • Desarrollo de campaña de expectativa. •Desarrollo de los encuentros formativos. •Posevento con los principales aprendizajes. 	<ul style="list-style-type: none"> •Gestión de personas: logística para el proceso de los encuentros. •Equipo de comunicaciones: desarrollo de campañas de expectativa y contenidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de participación de los colaboradores en estos espacios. •Valoración cualitativa posevento que permita identificar la pertinencia de los invitados y temas tratados.
<ul style="list-style-type: none"> •Colaboradores en general. •Integrantes de la comunidad LGBTIQ+ 	<p>Política de equidad, diversidad e inclusión: actualización y difusión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Desarrollo de reuniones de cocreación. •Procesos de ajustes y aprobación oficial por parte de la gerencia y los líderes. •Lanzamiento oficial de la política que incluya un plan previo de sensibilización para todos los colaboradores. •Contenido para 	<ul style="list-style-type: none"> •Gestión de personas: aprobación de política y gestión de las reuniones de cocreación. •Equipo de comunicaciones: lanzamiento de la campaña de sensibilización. •Gestión de contenidos. 	<ul style="list-style-type: none"> •Visitas a la página web donde esté alojada la Política. •Apropiación de la política de diversidad por medio de evaluaciones cualitativas.

		el proceso de <i>onboarding</i> y la reinducción que se les hace anualmente a los colaboradores de la empresa.		
<ul style="list-style-type: none"> •Colaboradores en general. •Comunidad LGBTIQ+ 	<p>Comité de la diversidad: crear un grupo de voluntarios que ayude en el diseño de la estrategia de comunicación en pro de la diversidad sexual y, así mismo, apoye la gestión del equipo de Gestión Personas en este frente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Convocatoria inicial de voluntarios. •Elección del líder. •Planteamiento de agenda y objetivos. •Campaña de comunicación para la visibilidad de los voluntarios •Apoyo en la creación y gestión de contenido y tácticas por parte del comité. 	<ul style="list-style-type: none"> •Gestión de Personas: promover inicialmente la convocatoria de estos voluntarios y darles el papel protagónico necesario ante los demás. •Equipo de comunicaciones: visibilidad del comité por medio de contenido para los canales internos. 	<ul style="list-style-type: none"> •Cumplimiento de tareas y compromisos del plan estratégico anual. •Deserción de los voluntarios. •Conversaciones generadas con el Comité y su respectivo seguimiento.
Líderes	<p>Líderes por la diversidad: proceso de formación, desarrollo de protocolo de atención claro en caso de presentarse actos discriminatorios y herramientas para que en sus discursos las</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Sensibilización sobre el liderazgo diverso. •Visibilidad de líderes en redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> •Gestión de Personas: contactar, invitar y hacer seguimiento a los líderes. •Equipo de comunicación: proceso de formación, contenidos y acompañamiento en discursos. 	<ul style="list-style-type: none"> •Participación del proceso de formación •Valoración cualitativa por parte de los líderes y de los integrantes de la comunidad LGBTIQ+. •Indicadores de Great Place to Work®

	personas de la comunidad se sientan tranquilas de ser.			relacionados con líderes a partir de la población de la comunidad LGBTIQ+.
--	--	--	--	--

Aunque en todo el proceso de esta estrategia de comunicación se evidencia el papel de equipos como el de Gestión de Personas y el de Comunicaciones (conformado por la DER y Moving People), no se debe omitir el rol del comunicador estratégico para el cumplimiento, seguimiento, ajuste y replanteamiento de esta estrategia.

Al ser una investigación exploratoria y un primer modelo enfocado en el *engagement* de la diversidad sexual, no se debe pasar por alto que es un plan que puede cambiar de manera radical en su desarrollo, pues aún no se conocen las dinámicas propias de los equipos de trabajo involucrados y su respectiva aprobación. De igual manera, al contar con unas primeras tácticas enfocadas en la diversidad sexual de manera estructurada, se pueden presentar barreras en todos los niveles jerárquicos que no permitan el éxito de estas.

Cabe aclarar que más allá de abarcar el proceso desde la comunicación estratégica y el respectivo mejoramiento del *engagement* de la diversidad sexual, se debe contemplar, analizar y hacer seguimiento a la transformación de la cultura organizacional. Si no hay una apropiación desde los valores, dinámicas y actividades al interior de la organización con la comunidad LGBTIQ+, el *engagement* pasará a ser solo un indicador más.

6. Conclusiones

Ninguna empresa, hasta la fecha, tiene la obligación de iniciar un proceso para mejorar el *engagement* de la diversidad sexual. Sin embargo, sí debería ser un primer paso si en verdad se quiere brindar bienestar a los colaboradores de la comunidad LGBTIQ+; esto sin subestimar los beneficios corporativos que múltiples estudios han relacionado con la gestión de la diversidad.

Con esta investigación se evidencia que este propósito va más allá del entorno empresarial. Las organizaciones deben asumir una posición pública y trabajar por la protección y

la generación de oportunidades para las lesbianas, gais, bisexuales, trans, intersexuales, *queer* y demás personas que han visto fronteras en todos los aspectos de su vida, como el laboral.

No sobra mencionar que este proceso es un verdadero desafío, porque como se evidencia en cada uno de los instrumentos aplicados en esta investigación, en muchas ocasiones, las personas que no pertenecen a la comunidad LGBTIQ+ no son conscientes de las dificultades y barreras que enfrentan los miembros de este colectivo. Es por esto que se hace necesario un ejercicio de reflexión y escucha constante, que permita construir entornos de trabajo en donde cualquier persona que no se identifique con lo heteronormativo, tenga la tranquilidad de expresar lo que es y lo que siente.

Partiendo de este contexto, no cabe duda sobre el papel del *engagement* para fortalecer la gestión de la diversidad sexual en las empresas, para lo cual, se concluye que:

- **En la diversidad todas las personas deben sentirse valoradas:** este compromiso no se debe desligar de otros frentes propios de la diversidad que convergen en las organizaciones. Sumar esfuerzos, además de impactar positivamente los resultados corporativos, genera un proceso holístico en el que todos los colaboradores se sienten escuchados y valorados.
- **El papel del líder en la gestión de la diversidad sexual es fundamental:** desde el marco conceptual y en los resultados de cada uno de los instrumentos aplicados en la metodología de esta investigación, se evidenció la relevancia de los directivos de la empresa. Si desde este rango no hay un involucramiento, difícilmente se tendrá una visión inclusiva aterrizada para el resto de la organización.
- **No solo es responsabilidad de Gestión de Personas:** al ser la diversidad sexual un proceso transversal, se hace necesario contar con el apoyo de un equipo multidisciplinario que incluya al comunicador estratégico, a los demás líderes y voluntarios y, claramente, a los mismos empleados de la comunidad LGBTIQ+.
- **La comunicación estratégica y su rol es de suma importancia en la gestión del *engagement* de la diversidad sexual:** además de brindar herramientas y metodologías que abren espacios de conversación para que los colaboradores puedan expresar sus necesidades, retos y expectativas, también involucra de manera directa los lineamientos

corporativos y la cultura organizacional. Así se puede trabajar en mitigar los prejuicios relacionados con la orientación sexual e identidad de género de los colaboradores y de los futuros candidatos.

Sumado a esto, la comunicación estratégica enfocada en este frente, parte del bienestar del público interno para posteriormente posicionar atributos que hoy en día toman relevancia en la sociedad, como lo es el respeto hacia la diferencia, la diversidad y la sostenibilidad, teniendo como epicentro el bienestar de los colaboradores.

- **Mejorar el *engagement* de la diversidad sexual es un proceso constante:** se hace necesario una fase de diagnóstico para entender el punto de partida e identificar cuáles son los aspectos que se deben mejorar para brindar una mejor experiencia laboral a los empleados de la comunidad LGBTIQ+. Este proceso, además de implicar recursos económicos, disposición de tiempo y el compromiso de colaboradores, implica una decisión que debe partir desde los mismos lineamientos corporativos de la organización.
- **La diversidad sexual es más que vestirse de arcoíris:** comunicar hacia afuera un compromiso con la comunidad LGBTIQ+, aparentemente, solo requiere cambiar un logo por un fondo de seis colores o realizar un diseño referido al *pride*; sin embargo, sin una verdadera estrategia y compromiso, además de incurrir en el *pinkwashing*, se toma como “una oportunidad de *marketing*” las necesidades de una población que en la actualidad sigue siendo marginalizada.

Esta situación, tarde o temprano, termina en acabar por lo que tanto trabajan las empresas: su reputación y credibilidad. Para evitar esto, la comunicación estratégica brinda luces en el desarrollo de lineamientos, dinámicas, contenidos y políticas que garantizan que todas las personas, independientemente de su orientación sexual o identidad de género, se sientan valoradas, apreciadas y parte de la organización.

Es indispensable recalcar que si al interior de la organización no se le da relevancia necesaria y, por ende, los colaboradores y líderes no creen en este proceso, difícilmente se podrá comunicar exitosamente a los grupos de interés externos.

Finalmente, cabe mencionar que el *engagement* de la diversidad sexual no solo debería verse reflejado con los colaboradores (que es el punto de partida más importante), sino expandirse a todos los grupos de interés de la empresa: contemplar proveedores diversos, asumir

una posición frente al tema con los medios de comunicación y las comunidades digitales, y apoyar a clientes en su propio proceso con la comunidad LGBTIQ+. No hay que olvidar que hablamos derechos humanos y, por ende, debe ser una dinámica presente en toda decisión y relacionamiento.

Bibliografía

- Aguilar Gavira, & Barroso Osuna, J. (2015). La triangulación de datos como estrategia en investigación educativa. *Pixel-Bit: Revista de Medios y Educación*, (47), 73–88. <https://doi.org/10.12795/pixelbit.2015.i47.05>
- Aljure-Saab, A. A. (2015). *El plan estratégico de comunicación: Método y recomendaciones prácticas para su elaboración* (1st ed.). Universidad de la Sabana. <https://doi.org/10.2307/j.ctvn5twd2>
- Alloza, A. (2010). *Brand engagement: Marca, Experiencia*. En Capriotti, P. y Schulze, F. *Responsabilidad Social Empresarial*. Barcelona: Executive Business School. Recuperado de <https://bit.ly/3rvfMcK>
- Alloza, A. (2016). La gestión integrada e integral de los intangibles estratégicos: marca y reputación. *Cre100do.es Nuevas Grandes Empresas*, 3-16. Recuperado de <https://bit.ly/3NOZUcu>
- Alloza, A., y Fontán, C. (2018). El propósito corporativo como palanca para la transformación organizacional. *Economía aragonesa*, (65), 73-87. Recuperado de <https://bit.ly/43nr7sw>
- Álvarez, R. F. (2016). Personas LGBTI, inclusión y competitividad empresarial. *Éxito empresarial*, 1-5. Recuperado de <https://bit.ly/454eDIO>
- Alvira, F. (2001). *La encuesta: una perspectiva general metodológica* (Vol. 35). Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Amaya, D. M., Rosas, E. G., & Cepeda, R. M. G. A. (2020). Capítulo 9. *Engagement* en el personal de enfermería: resultados de prueba piloto. *La Ciencia Administrativa para la Gestión Organizacional Sustentable*. UASLP. Recuperado de <https://bit.ly/44q81mN>
- Andréu, J. (2002). Las técnicas de Análisis de Contenido: Una revisión actualizada. *Fundación Centro Estudios Andaluces*. Recuperado de <https://bit.ly/46Q8h04>

- Arango Lozano, C. A., Rodríguez Serrano, C., Camelo Rusinque, C., Huertas Trujillo, M., Sánchez Peña, C., Sojo Gómez, J. R., y Quintero, J. (2019). *Centennials: generación sin etiquetas*. UTadeo. <https://doi.org/10.21789/9789587252514>
- Ares, L. (2021). ¿Ames a quien ames?: De pinkwashing, racismo e islamofobia. *Libre pensamiento*, (105), 27-34. Recuperado de <https://bit.ly/3DgcBYZ>
- Argenti, Paul A. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: LID editorial.
- Argenti, P. A., Howell, R. A., & Beck, K. A. (2005). The strategic communication imperative. *MIT Sloan management review*, 46(3), 83-89. Recuperado de <https://bit.ly/3OeqNlj>
- Ballesteros Herencia, Carlos A. (2019). La representación digital del *engagement*: hacia una percepción del compromiso a través de acciones simbólicas. *Revista de Comunicación*, 18(1), 215-233. <https://dx.doi.org/10.26441/RC18.1-2019-A11>
- Barcellos de Paula, L., & Gil Lafuente, A. (2010). Algoritmo aplicado en el diálogo con los grupos de interés: un estudio de caso en una empresa del sector turismo. *Contabilidad Y Negocios*, 5(10), 76-85. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201002.001>
- Barquet Muñoz, J., & Vázquez Parra, J. (2021). Pinkwashing turístico. Una aproximación desde la promoción de destinos turísticos LGBTQ en Latinoamérica. *América Crítica*, 5(1), 9-17. <https://doi.org/10.13125/americanacritica/4563>
- Barreiro, A., Corradi Bracco, C., Otero Torres, E., Lancioni, L., y Giordano, N. (2016). *Guía de diversidad sexual para empresas: hacia el cambio cultural*. Buenos Aires: Universidad Torcuato Di Tella. Recuperado de <https://bit.ly/43nW2oJ>
- Benavides, Mayumi Okuda, y Gómez-Restrepo, Carlos. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(1), 118-124. Recuperado de <https://bit.ly/3NTJOym>

- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Tercera). Pearson Educación. Recuperado de <https://bit.ly/43sllpp>
- Bernal Guerrero, A., & Donoso González, M. (2017). “Engagement” y bienestar en el profesorado universitario. Hacia la delimitación de indicadores evaluativos. *Contextos educativos: Revista de Educación*, 20, 183-199. <https://doi.org/10.18172/con.2997>
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of marketing*, 73(3), 52-68
<https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.052>
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., & Ilić, A. (2011). *Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research*. *Journal of Service Research*, 14(3), 252–271. <https://doi.org/10.1177/1094670511411703>
- Canel, M. J., Ortega, G., & Piqueiras, P. (Eds.). (2017). *La comunicación de la Administración Pública: conceptos y casos prácticos de bienes intangibles*. Madrid: INAP.
- Codina, L. (2023, junio 19). Estudios de caso: características, tipología y bibliografía comentada. *Lluís Codina*. Recuperado de <https://bit.ly/44sjiTM>
- Corporate Excellence (2022, junio 20). *El 42,8 % de las organizaciones trabajan para impulsar la inclusividad, equidad y diversidad*. Recuperado de <https://bit.ly/474xJPN>
- DANE. (2023). *Boletín Técnico Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) Junio 2022 – mayo 2023*. DANE. Recuperado de <https://bit.ly/3pHI4S0>
- Díaz Cáceres, N., y Castaño Quintero, C. A. (2015). Stakeholders: Base de la Sostenibilidad Empresarial. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 10(2)
- Díaz Gamboa, S. (2022, junio 8). De cada 100 personas trans en el país, solo cuatro cuentan con un contrato laboral. *Diario La República*. Recuperado de <https://bit.ly/3NWmfVr>
- Dugan, J.P., Kusel, M.L., y Simounet, D.M. (2012). Transgender College Students: An Exploratory Study of Perceptions, *Engagement*, and Educational Outcomes. *Journal of*

- College Student Development* 53(5), 719-736. Recuperado de <https://doi.org/10.1353/csd.2012.0067>.
- Freeman, R. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>
- Fundación ANDI, ACDI/VOCA, Interra, Se Puede Ser, Secretaría de Planeación de Bogotá, CNC y Fundación Corona (2022) *Diagnóstico y recomendaciones para la inclusión laboral de los Sectores Sociales LGBTI*. Recuperado de <https://bit.ly/44qX2JP>
- Galarza, C. A. R. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 9(3), 1-6. Recuperado de <https://bit.ly/3KCBstU>
- Garrido Álvarez, R. J. (2017). *La despenalización de la homosexualidad en Ecuador: el legado de la acción colectiva LGBTI*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10644/5776>
- Garzón, S. M. A., Fuentes, J. N. P., & Díaz, M. E. M. (2016). Adaptación del Utrecht Work Engagement Scale–UWES en profesores universitarios de Villavicencio. Recuperado de; <https://bit.ly/3Q57Wkp>
- Gómez-Gómez, M., Danglot-Banck, C., & Vega-Franco, L. (2013). Cómo seleccionar una prueba estadística (segunda parte). *Revista mexicana de pediatría*, 80(2), 81-85. Recuperado de <https://bit.ly/3rugDdN>
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of vocational behavior*, 68(1), 165-174. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.01.003>
- Hernández-Ávila, C. E., y Escobar, N. A. C. (2019). Introducción a los tipos de muestreo. *Alerta, Revista científica del Instituto Nacional de Salud*, 2(1 enero-junio)), 75-79. <https://doi.org/10.5377/alerta.v2i1.7535>

- Jaime, T. K. S. C., y Corrieri, M. E. A. (2021). Impacto en la imagen corporativa ante la inclusión de comunidades LGBT en tiendas retail en el Perú. *Correspondencias y análisis*, (13), 101-126. <https://doi.org/10.24265/cian.2021.n13.04>
- Jiménez-Castaño, Jorge, Cardona-Acevedo, Marleny, y Sánchez-Muñoz, María del Pilar. (2017). Discriminación y exclusión laboral en la comunidad LGBT: un estudio de caso en la localidad de chapinero, Bogotá Colombia. *Papeles de población*, 23(93), 231-267. <https://doi.org/10.22185/24487147.2017.93.028>
- Jiménez, V. E. (2012). El estudio de caso y su implementación en la investigación. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 8 (1), 141-150. <https://bit.ly/3YBVICO>
- Lopezosa, C. (2020). Entrevistas semiestructuradas con NVivo: pasos para un análisis cualitativo eficaz. En: Lopezosa C, Díaz-Noci J, Codina L, (eds) *Methodos Anuario de Métodos de Investigación en Comunicación Social*, pp. 88-97. Barcelona: Universitat Pompeu Fabra. <https://doi.org/10.31009/methodos.2020.i01.08>
- López-Aguilar, D., Álvarez-Pérez, P. R., & Garcés-Delgado, Y. (2021). El *engagement* académico y su incidencia en el rendimiento del alumnado de grado de la Universidad de La Laguna. *RELIEVE - Revista Electrónica De Investigación Y Evaluación Educativa*, 27(1). <https://doi.org/10.30827/relieve.v27i1.21169>
- Madrigal-Moreno F. Madrigal-Moreno S. & Béjar-Tinoco V. (2021). Estrategias de *marketing* orientadas al consumo de la generación centennial. *European Scientific Journal, ESJ*, 17(4), 268. <https://doi.org/10.19044/esj.2021.v17n4p268>
- Maíllo Belda, J. M. (2017). La comunicación estratégica en la empresa. En *La comunicación estratégica* (pp. 61-81). Madrid: Ministerio de Defensa, Instituto Español de Estudios Estratégicos. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=723855>
- Mejía Turizo, J & Almanza Iglesia, M. (2010). Comunidad Lgbt: Historia y reconocimientos jurídicos. *Justicia*, 15(17). Recuperado de <https://bit.ly/47tWO6U>

- Meyer, J. (2009). *Comunicación estratégica: Nuevos horizontes de estudio*. Universidad Autónoma del Estado de Puebla.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (14 de marzo de 2023). *Entre enero y febrero creció el tejido empresarial colombiano*. Recuperado de <https://bit.ly/3qhTw60>
- Ministerio de Trabajo. (s.f). *Glosario Laboral*. 2022. Recuperado de <https://bit.ly/44HyfB0>
- Miranda-Gaibor, C. G., Guamán-Guadalima, N. G., y Ortiz-Chamba, C. N. (2019). La investigación de públicos en la comunicación estratégica: estado de la cuestión. *Razón y Palabra*, 22(3_102), 125-151. Recuperado de <https://bit.ly/3XU6yCO>.
- Morales Arévalo, N. (2021, 28 junio). Las compañías incluyentes y diversas son 22% más productivas y 27% más rentables. *Diario La República*. Recuperado de <https://bit.ly/3rySLug>
- National LGBT Health Education Center. (2018). *Glosario de términos LGBT para equipos de atención a la salud*. Recuperado de <https://bit.ly/3pTAX7R>
- Paladines, F., Álvarez, A., & Yaguache, J. (2015) *Comunicación estratégica en las organizaciones*. La Laguna (Tenerife): Latina. <https://doi.org/10.4185/cac94>
- Parra, P. (2010). Relación entre el nivel de *engagement* y el rendimiento académico teórico/práctico. *Educación en Salud: Un camino con avances sustantivos y desafíos permanentes* 7(1), 57-63. Recuperado de <https://bit.ly/3XU7d7g>
- Pichardo Galán, J. I., Alonso, M., Puche Cabezas, L., & Muñoz, Ó. (2019). *Guía ADIM LGBT+. Inclusión de la diversidad sexual y de identidad de género en empresas y organizaciones*. ADIM. Recuperado de <https://bit.ly/3DncJ8V>
- Piqueiras, P. (2017). El bien intangible compromiso (*engagement*): los beneficios de la coproducción. En MJ Canel, P. Piqueiras, & G. Ortega (Eds.), *La comunicación de la Administración Pública: conceptos y casos prácticos de bienes intangibles* (pp. 75-94). Madrid: Instituto Nacional de la Administración Pública.

- Piqueiras, P. (2019). *El bien intangible Compromiso Ciudadano (Citizen Engagement) y su relación con el crecimiento económico de las naciones. Análisis de 27 países de la Unión Europea*. [Tesis de Doctorado, Universidad Complutense de Madrid]. Recuperado de <https://bit.ly/3OhD12L>
- Porret Gelabert, M. (2010). *Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC.
- Prieto Rodríguez, M. A., & March Cerdá, J. C. (2002). Paso a paso en el diseño de un estudio mediante grupos focales. *Atención primaria*, 29(6), 366. [https://doi.org/10.1016/S0212-6567\(02\)70585-4](https://doi.org/10.1016/S0212-6567(02)70585-4)
- Quispe Limaylla, A. (2013). *El uso de la encuesta en las ciencias sociales*. Ediciones Díaz de Santos.
- Redacción Justicia. (2021, junio 30). ¿Cuáles leyes protegen a la población LGBTI en Colombia? *El Tiempo*. Recuperado de <https://bit.ly/44DQbfY>
- Remenyi, D. (2012). *ePub-Case Study Research: Quick Guide*. Academic Conferences Limited. <https://doi.org/10.36615/9781776413409>
- Reynoso, L. F. L. (2021). La autoeficacia y el *engagement* del trabajo en casa: aprendizajes durante la pandemia de Covid 19. *Contaduría y administración*, 66(5). Recuperado de <https://bit.ly/44pW40H>
- Rodríguez-Montalbán, R., Martínez-Lugo, M., Sánchez-Cardona, I.(2014) Análisis de las propiedades psicométricas de la *Utrecht Work Engagement Scale* en una muestra de trabajadores en Puerto Rico. *Universitas Psychologica*, 13(4), 1255-1266. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-4.appu>
- Salanova, M., Bresó, E., & Schaufeli, W. B. (2005). Hacia un modelo espiral de las creencias de eficacia en el estudio del burnout y del *engagement*. *Ansiedad y estrés*, 11. Recuperado de <https://bit.ly/44z1ab2>

- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias. *RH Sampieri, Metodología de la Investigación*, 22. Recuperado de <https://bit.ly/3rAv7bO>
- Sánchez, M. J., Fernández, M., & Diaz, J. C. (2021). Técnicas e instrumentos de recolección de información: análisis y procesamiento realizado por el investigador cualitativo. *Revista científica UISRAEL*, 8(1), 107-121. <https://doi.org/10.35290/rcui.v8n1.2021.400>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of *engagement* and *burnout*: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Segredo Pérez, A., García Milian, A., León Cabrera, P., & Perdomo Victoria, I. (2016). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Revista De Información Científica Para La Dirección En Salud. INFODIR*, 0(24), 86-99. Recuperado de <https://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/200/476>
- Tendencias El Tiempo. (2022, 07, julio) *¿Cuál es el origen de la sigla LGBTIQ+ ?* El Tiempo. <https://bit.ly/3OST5sj>
- Tsukamoto, T. y Brito, S. (2022, 10 mayo). Cómo la diversidad puede hacer que tu comunicación sea más eficiente. *Think with Google*. <https://bit.ly/3pUPjVt>
- Vaca, R., M. Moreno y F. Riquel (2007), Análisis de la responsabilidad social corporativa desde tres enfoques: stakeholders, capital intelectual y teoría institucional”, en J. C. Ayala Calvo y grupo de investigación Fedra, *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro*, La Rioja, Universidad de la Rioja. Recuperado de <https://bit.ly/46P8hgV>
- Van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P. C. (2010). *Customer engagement* behavior: Theoretical foundations and research directions. *Journal of service research*, 13(3), 253-266. <https://doi.org/10.1177/1094670510375599>

Varela, C. (2022), *DIVERSIQ*. Editorial Planeta Colombiana.

Vargas Rocha, F. R. (2019). *Los efectos de la Experiencia de Marca en la Lealtad: desarrollo, prueba y validación de la extensión del Modelo de Brakus et al.(2009) en el sector del entretenimiento musical brasileño*. [Tesis de Doctorado, Universidad Rey Juan Carlos]. Recuperado de <https://bit.ly/44K2Gqg>

Vázquez-Casielles, R., y Cachero-Martínez, S., (2018). *Engagement del cliente con las marcas: Revisión de las principales escalas de medida de customer engagement*. En Trespalacios Gutiérrez, J. A., Vázquez Casielles, R., Estrada Alonso, E., González Mieres, C. (Coords.), *Nuevos horizontes de Marketing* (pp. 377-403). Ediciones Álvarez Lorenzana. Recuperado de <https://bit.ly/3K0odD3>

Vera-Martínez, J., y Ornelas-Sánchez, S. (2020). *Engagement hacia un producto vs. hacia una marca: una escala para el contexto mexicano*. *Contaduría y administración*, 66(3). <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.1898>

Vivek, S. D., Beatty, S. E., & Morgan, R. M. (2012). Customer engagement: Exploring customer relationships beyond purchase. *Journal of marketing theory and practice*, 20(2), 122-146. <https://doi.org/10.2753/mtp1069-6679200201>

Vivek, S. D., Beatty, S. E., Dalela, V., & Morgan, R. M. (2014). A generalized multidimensional scale for measuring customer engagement. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 22(4), 401-420. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679220404>

Ward J., Kryder K. y. O'Loughlin C. (2018). *THE 2018 MULTI-INSTITUTIONAL STUDY OF LEADERSHIP: Outcomes & Impact for UNC-Chapel Hill*. Unc.edu. Recuperado de: <https://bit.ly/44Nkzog>

Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395-404. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011>.

Zerfass, A., Verčič, D., Nothhaft, H., y Werder, K. P. (2018). Strategic communication: Defining the field and its contribution to research and practice. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 487-505. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1493485>