

diversidad, equidad e inclusión



# LIDERES DE DIVERSIDAD



# INDICE

METODOLOGÍA

**P5**

GESTIÓN DE LA  
DIVERSIDAD:  
MÁS ALLÁ DE LA  
INTENCIÓN

**P13**

DIVERSIDAD EN  
REVISIÓN: EVOLUCIÓN,  
REBRANDING O  
REAFIRMACIÓN

**P28**

MADUREZ DE  
LA TEMÁTICA

**P6**

HRBP: ¿Aliados  
Estratégicos o  
Espectadores  
Pasivos?

**P16**

PRÓXIMOS DESAFÍOS:  
INTEGRAR DIVERSIDAD  
A LA AGENDA DEL  
NEGOCIO

**P31**

# INTRO DUCCIÓN

¿Cómo ven la gestión de la diversidad quienes están en la diaria, quienes tienen que buscar voluntades para que se sumen a las propuestas, trabajar con el liderazgo de la empresa, que no siempre identifica diversidad como un tema que hace a la gestión de sus equipos, negociar por el presupuesto, ?

Esto fue lo que motivó a generar este cuarto informe, conocer las miradas, opiniones y desafíos que llevan adelante quienes gestionan de forma directa la temática.

Diversidad no es una moda, pero sí una conversación que fluctúa en intensidad.

Existen momentos en los que está en el centro de la estrategia corporativa y otros

en los que enfrenta cuestionamientos o pierde prioridad frente a otras urgencias. Entonces, ¿cómo están posicionadas hoy estas áreas? ¿Siguen contando con apoyo interno o están en una fase de justificación y redefinición? ¿Qué estrategias han sido efectivas para sostener su agenda?

¿Qué desafíos se les presenta con los diferentes actores y actrices? ¿Qué necesitan para llevar adelante su estrategia? ¿Cómo creen que continuará este tema en los próximos tiempos? Muchas preguntas que vamos a ir desarrollando a lo largo de este informe.

Las respuestas a estas preguntas no son uniformes. A través de entrevistas realizadas entre diciembre de 2024 y febrero de 2025 a 24 líderes de áreas de diversidad, exploramos distintas perspectivas y estrategias. El 30% de las personas respondientes están a cargo de más de un país de la región.

Algunas de estas áreas están dentro de Recursos Humanos, otras en Sustentabilidad, y cada estructura plantea sus propios retos. Varias personas entrevistadas son responsables no solo de un

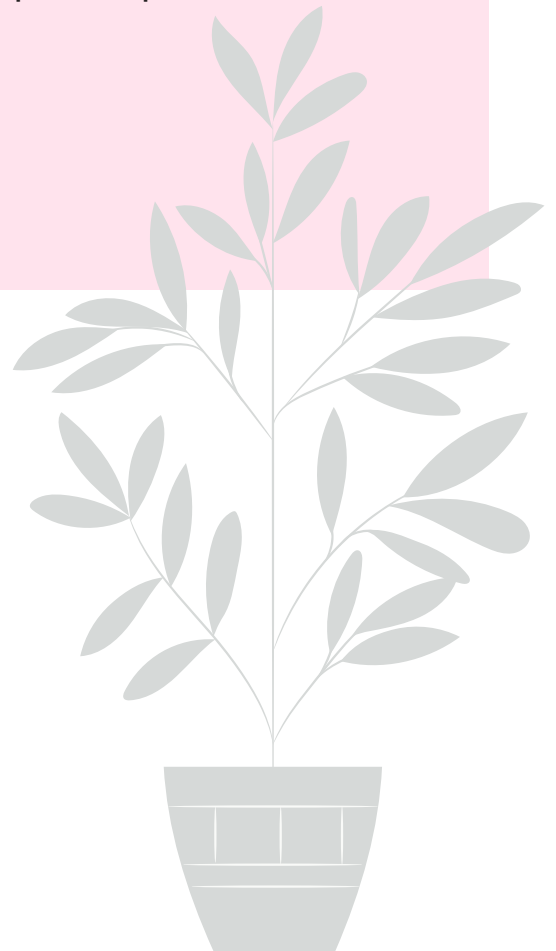
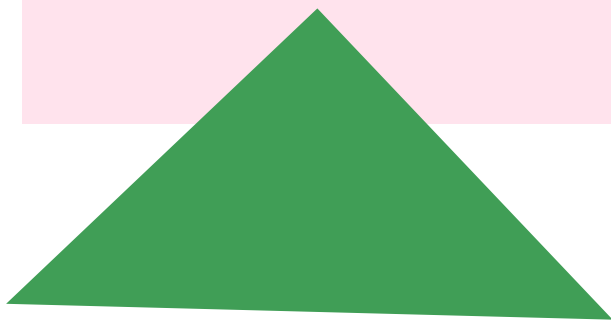
país sino región que abarcan diferentes países tales como Brasil, Chile, Perú, Puerto Rico, México, Colombia, Ecuador, Uruguay, Costa Rica, entre otros

Este informe no solo releva el estado de la gestión de diversidad en las empresas, también ofrece una mirada sobre lo que viene: ¿Qué se necesita para consolidar los avances? ¿Cómo seguirá evolucionando esta agenda en el mundo corporativo?

Quiero agradecer especialmente a las personas líderes de diversidad por el tiempo dedicado a cada encuentro y también por la generosidad al momento de solicitarles el contacto de otro/a colega no dudaron en facilitármelo a fines de poder contar con una muestra representativa.

**VIRGINIA MENEGHELLO**

Directora Speak Up Diversidad

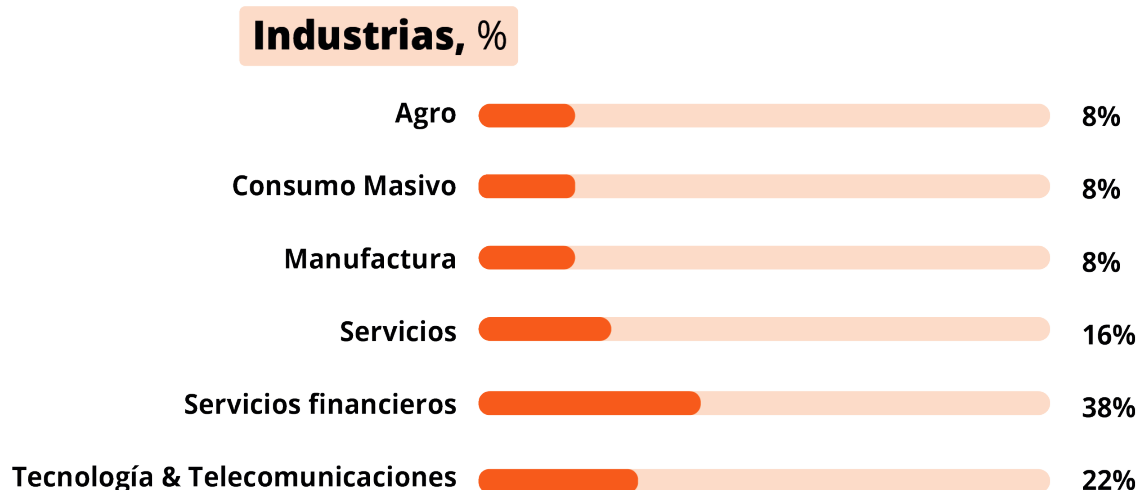


# METODOLOGÍA

El presente relevamiento se llevó a cabo entre diciembre de 2024 y febrero de 2025. La composición de la muestra indica que la mayoría de las personas entrevistadas fueron mujeres, lo que responde a una tendencia observada en el ámbito organizacional, donde las áreas de diversidad e inclusión suelen estar mayoritariamente lideradas por mujeres en comparación con los varones.

Las entrevistas fueron realizadas a 21 mujeres y 3 varones de diversos rubros, en su gran mayoría las personas responsables de estas operan desde Buenos Aires, aunque también algunas se encuentran en Chile y México.

En cuanto a la forma organizativa se presentan variaciones de una empresa a otra. En algunas organizaciones, el área de diversidad se encuentra formalmente institucionalizada bajo la figura de una gerencia, jefatura o coordinación. En otros casos, la gestión de la diversidad se desarrolla a través de un comité, en el cual la persona encargada del liderazgo no dedica la totalidad de su tiempo a esta función, sino que la aborda como una responsabilidad complementaria a su tarea principal dentro de la empresa.



# MADUREZ DE LA TEMÁTICA

Las entrevistas revelan que, si bien la diversidad ya no es una novedad, su posición dentro de la estrategia empresarial fluctúa según el contexto económico, la disposición de liderazgo y la madurez organizacional. A lo largo de este documento, se analizan las diferencias en la gestión según la estructura organizativa, las tendencias emergentes, las barreras y resistencias, el rol de HRBP y de los sindicatos, como así también los próximos desafíos en la agenda de diversidad corporativa.

Las empresas evaluadas presentan distintos niveles de madurez en la gestión de diversidad, con puntajes de autopercepción que varían entre 2 y 4 en una escala de 1 a 5. Esta misma pregunta fue realizada a los grupos entrevistados tales como HRBP y Directores/as de RR.HH. y las respuestas eran más altas de las que encontramos entre quienes lideran estas áreas. Posiblemente al estar más cerca de la gestión tienen una mayor consciencia sobre lo no logrado, sin dejar de reconocer los objetivos alcanzados. La madurez está determinada por factores como la existencia de políticas formales, la transversalidad del enfoque y el compromiso del liderazgo.

***Me gustaría darle un tres, porque hemos logrado conectar el propósito de la diversidad con nuestro negocio, pero todavía hay mucho por avanzar***

***Le pondría un dos. Se avanzó, pero tenemos más por recorrer de lo que hemos recorrido***

***Estamos en un intermedio, tenemos programas, pero falta transversalidad y madurez cultural***

“HOY LE PONGO UN DOS. PORQUE QUEDA MUCHO CAMINO POR RECORRER TODAVÍA EN PREJUICIOS, SESGOS Y PROCEDIMIENTOS INTERNOS. NOSOTROS TODAVÍA HOY NO TENEMOS POLÍTICAS FUERTES. SÍ TENEMOS ACCIONES Y TENEMOS PROGRAMAS, PERO NO TENEMOS POLÍTICAS. ENTONCES CREO QUE TODAVÍA NOS QUEDA ESE CAMINITO. (...) A VER, HOY TODAVÍA NO TENEMOS INCORPORADO EN LAS PERSONAS, NO TENEMOS INCORPORADA ESTA MIRADA DE DIVERSIDAD DENTRO DE CADA UNO DE LOS PROCESOS O TAREAS QUE CADA UNO HACE. (...) CREO QUE LA ORGANIZACIÓN TODAVÍA ASOCIA LA DIVERSIDAD CON UNA POLÍTICA SOCIAL Y NO TANTO CON LA IMPORTANCIA DE LA DIVERSIDAD EN EL NEGOCIO”

*Yo creo que estamos en un tres. (...) Cuando nosotras empezamos, realmente ni siquiera se hablaba de estos temas. O sea, no había posibilidad. (...) Segundo, porque yo te mencioné la industria del agro es un sector que tiene una deuda pendiente muy grande con la sociedad. (...) No obstante, hemos logrado instalar el tema en la agenda, hay un interés creciente. Pero todavía hay muchas personas que se resisten, aunque también otras que están abiertas. Nos falta todavía un trabajo fuerte en políticas y compromisos de largo plazo*

El entorno organizacional y la cultura corporativa juegan un rol fundamental en la consolidación de estos esfuerzos. En contextos donde predominan estructuras jerárquicas rígidas o sectores tradicionalmente masculinizados, el avance de la diversidad enfrenta mayores obstáculos. Sin embargo, las empresas que logran integrar la diversidad en sus procesos internos muestran mejoras en el clima laboral, la atracción y retención de talento y el desempeño organizacional (Cox & Blake, 1991). En este sentido, es fundamental que la diversidad no sea vista como una responsabilidad exclusiva de Recursos Humanos o Sustentabilidad, sino como un eje transversal a toda la organización.

La madurez en la gestión de diversidad no es un destino, sino un proceso en constante evolución. Para que esta transformación sea efectiva, se requiere una visión estratégica de largo plazo, inversión en formación y desarrollo, y un liderazgo comprometido con la creación de espacios inclusivos. La diversidad bien gestionada no solo aporta valor a la organización, sino que también contribuye al fortalecimiento de la equidad social y la innovación empresarial (Shore et al., 2018).

# ESTRUCTURA DE LAS ÁREAS DE DIVERSIDAD

El espacio que diversidad ocupe organizacionalmente va a generar diferentes experiencias a la hora de la gestión. En algunas empresas aparece como un área específica, en otras como una función que cumple una persona junto a otras tareas que realiza, en otros casos se presenta como un Comité donde alguien de manera voluntaria lo lidera o colideran entre más de una persona y esto conlleva a diferentes grados de independencia en la toma de decisiones e influencia.

Así nos encontramos con algunas empresas que han institucionalizado DEI como un área específica, mientras que otras lo han integrado como una función transversal mediante roles rotativos o comités. También en menor grado lo encontramos desarrollado en roles específicos tales como HRBP que se le suma la gestión de diversidad solo para sus clientes, presentando una gran variabilidad en la gestión y otros formatos. Esta variabilidad responde a factores como el tamaño de la organización, su industria, el compromiso de la alta dirección y la madurez de su estrategia de inclusión.

Los principales formatos de gestión que encontramos son:

## Área Formal de DEI

Algunas empresas cuentan con un departamento o área de DEI dentro de la estructura organizacional, con equipos dedicados exclusivamente a diseñar, implementar y evaluar estrategias de inclusión y presentan diferentes jerarquías, en algunos casos se presentan como gerencias, en otras son áreas de staff que dependen de una jefatura o también está el rol definido que lo lleva adelante una persona específica dentro de una dirección pero no lleva ese nombre. Mas allá de las distintas modalidades podemos encontrar aspectos facilitadores y otros no tanto.



## Rol rotativo

La función DEI se asume de manera rotativa por diferentes empleadas/os, generalmente como una asignación adicional a su cargo principal. Así diferentes personas dentro de la empresa tienen la posibilidad de ocupar este espacio y dado que son los/as colaboradores/as quienes lo solicitan, esto demuestra la vinculación e interés en quien ocupa ese espacio con los desafíos presente. La persona se enriquece y el rol también porque diferentes perfiles ocupan ese rol. En este mismo sentido se complejiza la continuidad y cada persona que asume ese rol presenta una curva de aprendizaje propia de quien desarrolla una tarea por primera vez.

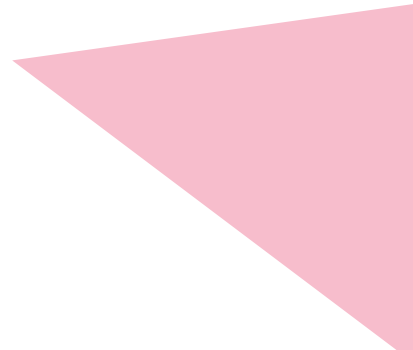
***El compromiso con la diversidad está, pero falta profesionalizarlo. No se trata solo de voluntariado y buena voluntad.***

## Comité de diversidad

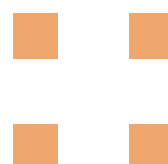
Algunas empresas optan por crear comités de diversidad conformados por empleados de diferentes áreas para liderar iniciativas de inclusión de manera colaborativa.

Cada modelo organizacional, para llevar adelante la función de DEI, presenta fortalezas y desafíos. La elección del modelo de DEI tiene un impacto significativo en la efectividad de las iniciativas de inclusión. Las áreas formales tienden a generar mayor institucionalización, mientras que los roles rotativos y los comités si bien pueden fomentar una mayor participación, corren el riesgo de la fragmentación y falta de continuidad. La industria y la cultura organizacional juegan un rol clave en determinar la mejor estructura y el momento de elección de una u otra modalidad.

**“EN MUCHAS EMPRESAS, LO QUE PASA ES QUE NO HAY UN ÁREA CONSTITUIDA, SINO QUE ES ALGO VOLUNTARIO DE ALGUNAS PERSONAS DENTRO DE UN COMITÉ. Y ESO GENERA UNA FALTA DE PODER REAL EN LA TOMA DE DECISIONES. ADEMÁS, ESOS COMITÉS NO TIENEN PRESUPUESTO ASIGNADO, LO QUE IMPLICA QUE LA DIVERSIDAD SE TRABAJA CON LO QUE SE PUEDE, SIN PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO. ES DIFÍCIL CONSOLIDAR CAMBIOS ESTRUCTURALES SIN RECURSOS NI LIDERAZGO COMPROMETIDOS”**



MODALIDAD	+	-
<b>ÁREA FORMAL DE DEI</b>	Mayor continuidad y estabilidad en las políticas de DEI	Puede generar la percepción de que la responsabilidad de DEI recae exclusivamente en un área y no en toda la organización
	Recursos específicos asignados para implementar estrategias	Dependencia de la voluntad corporativa para mantener el presupuesto y el equipo
	Mayor alineación con los objetivos de negocio	
<b>ROL ROTATIVO</b>	Mayor involucramiento de distintos niveles jerárquicos	Falta de continuidad y riesgo de pérdida de conocimiento institucional
	Permite integrar la diversidad en múltiples áreas sin necesidad de recursos adicionales	Puede verse como una función secundaria y no prioritaria
		Dificultad en la medición de impacto debido a la falta de estructura formal
<b>COMITÉ DE DIVERSIDAD</b>	Facilita la representación de diferentes perspectivas dentro de la organización	Puede carecer de autoridad para implementar cambios estructurales.
	Puede generar mayor compromiso y apropiación de la estrategia de DEI	Riesgo de falta de recursos y continuidad si no está respaldado por la dirección



Las áreas de diversidad pueden estar dentro de Recursos Humanos o Sustentabilidad, lo que genera dinámicas distintas. En RR.HH., la diversidad se vincula a la gestión del talento, reclutamiento y la cultura organizacional, principalmente, mientras que desde Sustentabilidad el foco está en el impacto externo. en esta segunda opción son muy pocas organizaciones en las cuales diversidad se encuentra alocada allí, pero existen casos.


***En nuestra industria, para trabajar diversidad tenés que mover cuestiones regulatorias, aspectos externos,... No es solo cultura interna.***

***Intentamos despegar diversidad de RR.HH. y hacerla transversal, con aliados en todas las plantas***

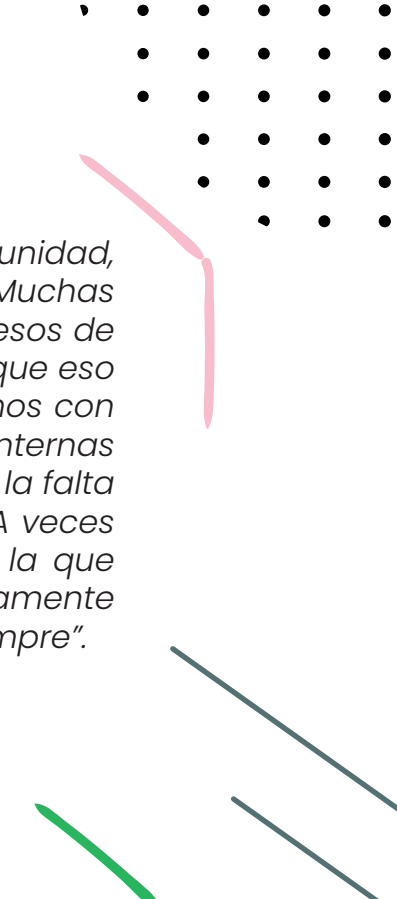
***Desde Sustentabilidad podemos incidir en la comunidad, pero la inclusión interna es un trabajo de RR.HH.***

Del total de las personas entrevistadas, el 16% pertenecía esta función a las áreas de Sustentabilidad y al indagar sobre la gestión interna nos comentaron grandes desafíos para llevar adelante la estrategia y su alianza estratégica con RR.HH. y las dificultades con las cuales se encontraban cuando no lograban armar equipo con RR.HH.

**“UNO DE LOS PROBLEMAS QUE VEO ES QUE NO SE LE DA UN LUGAR REAL EN LA ESTRUCTURA. SI LA DIVERSIDAD ESTÁ EN SUSTENTABILIDAD, SE LA ASOCIA CON ACCIONES EXTERNAS O CON IMPACTO SOCIAL, PERO NO CON LA GESTIÓN DE TALENTO.”**



*“Desde Sustentabilidad podemos incidir en la comunidad, pero la inclusión interna sigue siendo un desafío. Muchas veces, cuando queremos impulsar cambios en procesos de selección o evaluaciones de desempeño, nos dicen que eso es ‘tema de Recursos Humanos’. Entonces, terminamos con programas externos muy sólidos, pero con políticas internas que no avanzan al mismo ritmo. La brecha es clara y la falta de articulación con RR.HH. se siente en el día a día. A veces la empresa parece dos organizaciones separadas: la que muestra su compromiso en redes y la que internamente sigue operando con las mismas estructuras de siempre”.*



*“Creo que con la diversidad empezó a gestionarse también eso. Porque antes te decían: ‘Bueno, quédate con lo que haces afuera porque adentro tengo que hacer otra cosa’. Se veía como algo de impacto externo y no de cultura interna. Entonces fue una construcción larga para hacer entender que la diversidad es parte del bienestar y del negocio, no solo de la reputación. Pero muchas veces, desde Sustentabilidad nos topamos con la barrera de que dicen ‘eso es imagen corporativa, no cultura organizacional’, y se dificulta que Recursos Humanos lo tome como algo propio. Se necesita que ambas áreas trabajen juntas, pero en muchos casos la desconexión es evidente”*

La ubicación del área de diversidad dentro de una organización ya sea en Recursos Humanos (RR.HH.) o en Sustentabilidad, influye significativamente en su enfoque y efectividad. Tradicionalmente, la gestión de la diversidad ha sido una función de RR.HH., centrada en la gestión del talento y la cultura organizacional. Sin embargo, algunas organizaciones han optado por situar esta responsabilidad en el área de Sustentabilidad, lo que conlleva dinámicas distintas y desafíos particulares.

Cuando la diversidad se gestiona desde Sustentabilidad, el enfoque suele orientarse mayoritariamente hacia el impacto externo, incluyendo aspectos regulatorios y la relación con la comunidad. Para superar estas dificultades, es crucial que ambas áreas trabajen de manera conjunta, reconociendo que la diversidad es parte del bienestar y del negocio, no solo de la reputación.

# GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD: MÁS ALLÁ DE LA INTENCIÓN

Los principales desafíos en la gestión incluyen la falta de recursos, la resistencia interna, el magro presupuesto y la dificultad para medir impacto. Todos aspectos sumamente importantes que contribuyen a la gestión de cualquier tema que la organización desee llevar adelante. Frente a la ausencia o bajo aporte de estos recursos cabe la pregunta,

¿cuán comprometidas se encuentran las empresas si no hay personas asignadas específicas o si se debe “pasar la gorra” entre las áreas para conseguir budget. Claro que no todo requiere recurso económico pero su ausencia complejiza la gestión.

*“Hay falta de conocimiento real sobre diversidad en la gerencia. Se cree que con saber un poco ya alcanza”*

*“Tenemos buenas iniciativas, pero sin presupuesto no hay impacto real”*

*“Muchas empresas solo impulsan la diversidad cuando las condiciones económicas son favorables. En tiempos de ajuste, estos temas suelen ser los primeros en ser relegados. La diversidad debería ser parte de la cultura organizacional y no estar atada a si la empresa está en un buen momento financiero o no”.*

*“Tengo un budget inexistente, aunque me hacen sentir como si me hubieran dado millones de dólares.”*

*“Nos falta conectar diversidad con los objetivos de negocio para ganar relevancia”*

*“Uno de los grandes desafíos en la gestión de la diversidad es que, en momentos de crisis o de prioridades empresariales cambiantes, estos temas suelen quedar relegados. Muchas veces, las organizaciones ven la diversidad como una cuestión de imagen y reputación, en lugar de una necesidad estratégica.”*

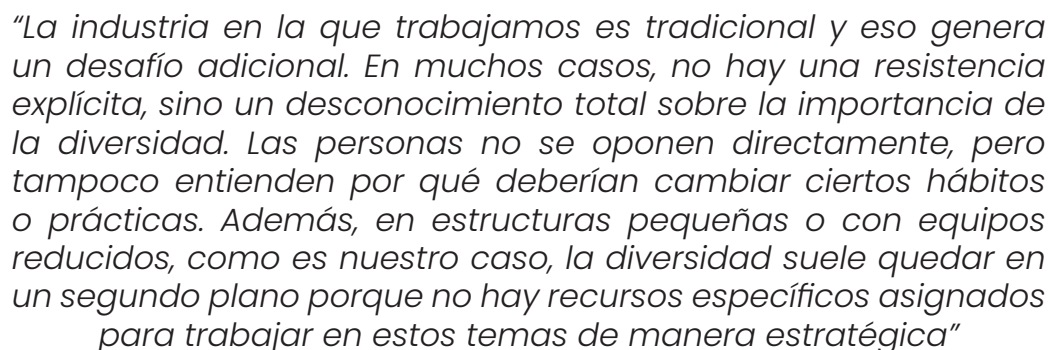
*“El año pasado me fondearon desde las unidades de negocio y tuve que ir a pelear el presupuesto con cada una.”*

A la falta de presupuesto o asignación de personas con mayor dedicación horaria se suma el bajo conocimiento de la temática y su aporte, lo que conlleva a la dificultad de conseguir objetivos integrales y solo poder realizar acciones que muchas veces se presentan como aisladas. La falta de formación y conocimiento en la temática alimenta el poco valor asignado a diversidad.

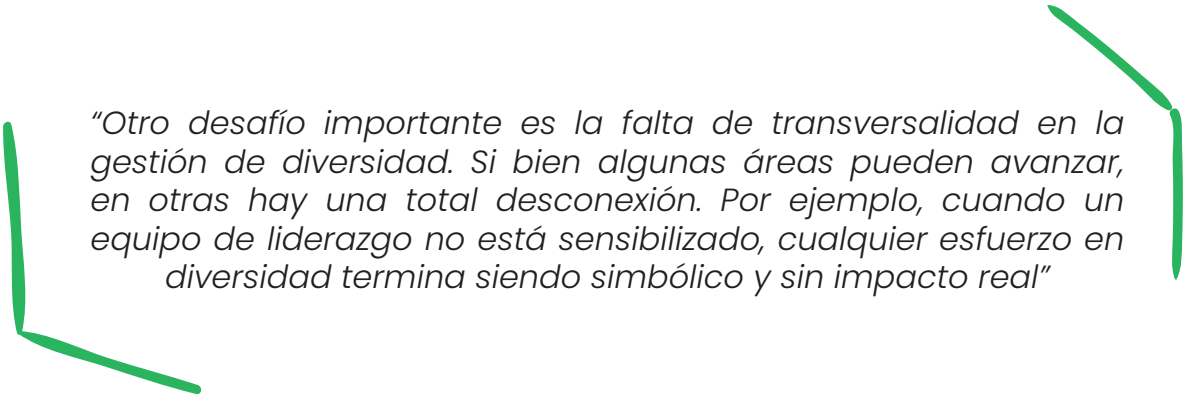
*"Además, la falta de formación específica en diversidad dentro de las áreas de liderazgo genera decisiones poco fundamentadas, lo que limita el avance de políticas más inclusivas. Es un proceso lento porque implica desaprender patrones de gestión tradicionales e incorporar nuevas formas de trabajo que muchas veces son vistas como incómodas o innecesarias"*

*"La falta de conocimiento real sobre diversidad es una de las principales barreras. Muchas veces se implementan programas más por presión externa o por imitación que por convicción. Esto genera acciones desarticuladas que no se sostienen en el tiempo."*

*"Uno de los problemas recurrentes en diversidad es la desconexión entre lo que se promueve y lo que realmente se implementa. Podemos tener programas de inclusión, capacitaciones y estrategias, pero si no hay una evaluación real del impacto o un compromiso genuino de las distintas áreas, todo queda en la superficie. También es un desafío que en muchas empresas la diversidad siga dependiendo de una sola persona o un pequeño equipo sin presupuesto suficiente para llevar adelante cambios significativos. Mientras la diversidad no esté en la agenda de toda la organización, será difícil que genere una transformación real".*



*"La industria en la que trabajamos es tradicional y eso genera un desafío adicional. En muchos casos, no hay una resistencia explícita, sino un desconocimiento total sobre la importancia de la diversidad. Las personas no se oponen directamente, pero tampoco entienden por qué deberían cambiar ciertos hábitos o prácticas. Además, en estructuras pequeñas o con equipos reducidos, como es nuestro caso, la diversidad suele quedar en un segundo plano porque no hay recursos específicos asignados para trabajar en estos temas de manera estratégica"*



*"Otro desafío importante es la falta de transversalidad en la gestión de diversidad. Si bien algunas áreas pueden avanzar, en otras hay una total desconexión. Por ejemplo, cuando un equipo de liderazgo no está sensibilizado, cualquier esfuerzo en diversidad termina siendo simbólico y sin impacto real"*

La gestión de la diversidad en las empresas enfrenta desafíos estructurales que dificultan su implementación efectiva. Entre los principales obstáculos se encuentran la falta de recursos y presupuesto, la resistencia interna, la desconexión entre áreas, las pocas personas asignadas, la baja transversalidad y la dificultad para medir el impacto de las iniciativas. A menudo, la diversidad no es vista como una prioridad estratégica, sino como una cuestión secundaria, sin conexión con el negocio, que depende de la voluntad de ciertos actores o de presiones externas para que pueda llevarse adelante. Pero también cuando depende de esas señales externas se vuelve endeble porque sino se solicita no se avanza o se hace lo mínimo indispensable.



# HRBP:

## ¿Aliados Estratégicos o Espectadores Pasivos?

Como mencionamos en los informes anteriores, la figura del HRBP es clave en la gestión del amplio paraguas de temáticas que abarca Recursos Humanos. Son quienes se encuentran más cerca de las personas líderes, en muchos casos son la persona de confianza y fuente de consulta cuando tienen que tomar decisiones en sus equipos. Los/as HRBP poseen un triple conocimiento: especificidad del negocio, dinámica determinada de esa área o gerencia y conocimiento sobre los principales temas de Recursos Humanos. Por ello a la hora de pensar en como llegar con una estrategia de diversidad a toda la organización las personas que ocupan este rol presentan un atractivo para poder llevar adelante la estrategia DEI por parte de quienes tienen la responsabilidad de la gestión de diversidad.

Así cuando se presentan como aliados/as a la temática, los temas fluyen, las

estrategias y adecuaciones dicen presente como así también las soluciones frente a las dificultades. Las/os HRBP pueden ser los grandes traductores de la estrategia de diversidad corporativa aplicada a cada unidad de negocio. Este escenario idílico y ansiado por las personas líderes en diversidad, suele ser el menos frecuente desde la perspectiva de este grupo entrevistado. Uno de los aspectos mas mencionados a la hora de pensar en el porque no están tan involucradas/os, suele ser la falta de formación en la temática, lo que desde el punto de vista de las/os líderes de diversidad se presenta como parte de la solución.

A lo largo de las entrevistas encontramos diferentes acercamientos de HRBP a la temática y acorde a esos perfiles generamos estas cuatro categorías: Impulsores, Administradores, Espectadores pasivos, Indiferentes.





## Impulsores

son quienes están comprometidos con la temática, quienes comparten las conversaciones, sobre este tema que mantienen con el liderazgo de la organización, idad y con quienes co diseñan estrategias.

## Administradores

no son reacios y la temática diversidad se encuentra dentro de sus agendas e intentan dar seguimiento a lo que las áreas de diversidad determinen, pero no necesariamente se sientan en la mesa de sus líderes a desafiarlos con una perspectiva en diversidad.

## Espectadores pasivos

diversidad casi no está presente en sus agendas, abordan el tema como parte de una reacción cuando sus clientes internos le demandan algo relacionado a esta temática, o cuando surge un problema o se encuentran frente a una situación que requiere de una solución que escape de sus manos. Es, en esos casos, cuando acuden a las áreas de diversidad o a la persona especialistas en el tema con la finalidad de presentar una respuesta a sus clientes internos. Así diversidad es un tema más que deben abordar como dotación, bandas salariales, licencias, reconocimientos u otros temas.

## Indiferentes

este es el grupo mas complejo, donde nos encontramos con personas escépticas, donde no encuentran un diferencial o valor al abordar las temáticas relacionadas a la diversidad. En muchos casos pueden operar como un freno a la agenda de diversidad. Y frente a las sugerencias de las personas de diversidad de impulsar este tema, la respuesta es casi siempre en la falta de tiempo e interés por parte del equipo de líderes a los cuales ellos/as ofrecen asesoramiento.

***Los HRBP tienen un rol clave en la implementación de diversidad e inclusión, pero muchas veces su nivel de compromiso varía. En algunas organizaciones, realmente acompañan la estrategia y trabajan en conjunto con los equipos de diversidad. En otras, terminan siendo un freno porque priorizan la urgencia del negocio sobre la necesidad de transformar la cultura organizacional.***

***Cuando HRBP está comprometido, el trabajo es más fluido y hay mayor impacto***

**El HRBP puede ser un gran facilitador o un gran obstaculizador en la gestión de la diversidad. Su rol implica estar en contacto con los líderes y empleados en el día a día, lo que les da una perspectiva privilegiada para impulsar la inclusión. Sin embargo, cuando no comprenden la importancia estratégica de la diversidad, pueden convertirse en una barrera, al considerar estos temas como una carga adicional en lugar de una oportunidad para mejorar la cultura organizacional. La clave está en capacitarlos y darles herramientas para que integren la diversidad en su gestión de talento, en lugar de delegarla a un equipo específico**

**Lo ideal sería que los HRBP fueran los primeros aliados en diversidad, ya que tienen la capacidad de influir en la toma de decisiones en cada área de la empresa. Sin embargo, para que esto suceda, necesitan formación específica en diversidad e inclusión, algo que todavía no es generalizado**

**“Muchos de los HRBP tienen cero ideas en temas de diversidad. Para ellos apoyar el negocio es contratar gente, pero después no saben cómo garantizar un cupo de género en las ternas o cómo armar una entrevista equitativa.”**

**En muchas organizaciones, los HRBP aún no tienen una formación sólida en diversidad y eso afecta la implementación de las estrategias. No es suficiente con que apoyen la agenda, tienen que ser agentes de cambio que ayuden a traducir estos principios en políticas efectivas. Si no entienden cómo aplicar diversidad en la gestión del talento, terminan manteniendo el statu quo en lugar de desafiarlo. Además, en algunos casos, enfrentan resistencia de los líderes de negocio, quienes priorizan otras necesidades y ven la diversidad como algo secundario. El desafío es que los HRBP puedan balancear ambos aspectos sin perder de vista el valor de la inclusión**

***En algunos casos, HRBP es un freno porque prioriza otras urgencias del negocio***

***No todos los HRBP están capacitados en diversidad, y eso se nota en la implementación***

***Uno de los grandes desafíos en la gestión de la diversidad es que no siempre los HRBP están alineados con estos objetivos. En muchas ocasiones, la diversidad se ve como una iniciativa de un área específica, cuando en realidad debería permear todas las decisiones de talento. Hemos visto que en los casos donde los HRBP están comprometidos, el impacto es mucho mayor porque pueden traducir la estrategia de diversidad en acciones concretas en los procesos de selección, desarrollo y retención de talento. Pero cuando esto no sucede, diversidad queda como una agenda aislada que no logra consolidarse dentro de la cultura organizacional***

Los HRBP tienen un rol fundamental en la integración de la diversidad dentro de las empresas, ya que son el nexo directo entre los equipos de liderazgo y las estrategias de recursos humanos. Sin embargo, su nivel de involucramiento varía ampliamente.

Uno de los principales desafíos detectados es la falta de formación en diversidad dentro de estos equipos, lo que genera una desconexión entre el discurso organizacional y la aplicación real de políticas inclusivas. En el peor de los casos, los HRBP pueden convertirse en espectadores pasivos o incluso en barreras para el avance de la agenda de diversidad, al minimizar su importancia o priorizar otras urgencias del negocio.

Frente a este escenario no tan alentador también conviven en la misma organización perfiles que son aliados/as en la temática y ponen al servicio de las áreas de diversidad todo el conocimiento y recorrido que tienen en las temáticas de RR.HH. generando así una sinergia que puede generar cambios en los procesos de RR.HH., mas allá de sus propios clientes sino que su impacto puede ser para toda la organización, dado que los impulsores colaboran activamente con las áreas de diversidad y desafían a los líderes para incorporar una perspectiva inclusiva.

# SINDICATOS, ¿UN ACTOR PRESENTE O AUSENTE?

En base al informe de Sindicatos, los temas en relación con diversidad están presente de forma diferenciada, pero en muchos casos institucionalizada a través de una secretaria o área, donde trabajan los temas para sus afiliados pero también abordan estos temas pensando en algunos casos en las negociaciones, convenios colectivos. Las entrevistas realizadas a este grupo dan cuenta de una articulación no fuerte, pero articulación al fin con las empresas. Sin embargo a la hora de hablar con quienes tienen la diaria de la agenda de diversidad, que son sus líderes, aparece otra mirada sobre la realidad.

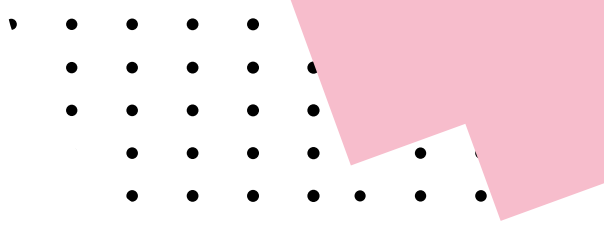
Tradicionalmente es el área de Relaciones Laborales o Gremiales, dentro de la dirección

de RR.HH. quienes mantienen la diaria en la relación con los sindicatos. Estas áreas no suelen trabajar muy de cerca con Diversidad, a excepción de temas/problemas puntuales. Y suelen presentar un determinado celo a que otras áreas dentro de RR.HH. se acerquen a los sindicatos, lo que dificulta la relación entre las áreas de diversidad y los sindicatos.

Las áreas de diversidad si reconocen que en la medida en que los Sindicatos se interesen y aborden con mayor presencia este tema, esto redundaría en un beneficio a la gestión interna porque, posiblemente por esa demanda, comiencen a tener mas espacio en la gestión de personas lo relacionado a diversidad.

*“En nuestra empresa no tenemos contacto directo con el sindicato en temas de diversidad. Hasta donde sé, este vínculo lo maneja la gerencia o el área de Relaciones Laborales. No hay un trabajo conjunto específico en estos temas, y la estructura sindical sigue siendo predominantemente masculina. Creo que si el sindicato tuviera una postura clara en diversidad, esto podría generar un impacto a nivel sectorial, pero hoy no es una prioridad dentro de su agenda”*

*“Hemos trabajado con el sindicato en la implementación de protocolos, especialmente en temas de acoso y violencia. Tenemos una relación cordial y, en algunas zonas, los representantes sindicales han mostrado interés en estos temas, pero no es un trabajo sistemático. Generalmente, la participación del sindicato en diversidad es más reactiva que proactiva: intervienen cuando se presentan casos específicos, pero no han impulsado iniciativas propias”*



*“El sindicato empujó la agenda de licencias extendidas, pero en temas LGBT hay resistencias”*

*“Si el sindicato no apoya, cualquier cambio es más difícil”*

*“El sindicato ha participado en la creación de nuestro protocolo de violencia de género y en algunas iniciativas puntuales. Sin embargo, la relación con el sindicato en temas de diversidad varía mucho según el momento y el contexto. En algunos casos, hay predisposición para trabajar en conjunto, pero en otros momentos la prioridad está en otros temas. La vinculación sindical en diversidad depende mucho de la coyuntura y de las negociaciones internas”*

*“No tengo un vínculo directo con el sindicato, pero desde mi rol nunca recibí trabas sindicales para la implementación de estrategias de diversidad. Tampoco he visto que el sindicato se acerque de manera proactiva para plantear iniciativas en este sentido. En algunas industrias más tradicionales, esto sigue siendo un terreno poco explorado dentro de la agenda sindical”.*

*“Cuando hay negociaciones salariales, diversidad pierde prioridad”*

*“En nuestra experiencia, la relación con el sindicato en temas de género ha sido positiva. En logística y supply chain, por ejemplo, trabajamos junto con ellos para mejorar la infraestructura y facilitar la incorporación de mujeres en puestos que históricamente eran masculinos. Esto incluyó la creación de vestuarios para mujeres y la contratación de coordinadoras, algo que antes no existía.”*

El rol del sindicato en diversidad varía según la organización y el contexto sectorial. En general se reconoce la participación de los sindicatos en alguna temática puntual y esa temática es violencia de género, allí muchas personas líderes de diversidad dan cuenta de la participación de este actor sobre todo en la confección o aprobación de las herramientas de gestión de dicha temática, tales como la política o protocolo de atención en temas de violencia. Desde la mirada de quienes llevan la agenda

diaria en diversidad observan el accionar del sindicato como un actor que no impulsa activamente la agenda de diversidad y su intervención suele ser más reactiva que estratégica. Tampoco detectamos una intención profunda desde las áreas de diversidad de trabajar en conjunto con los Sindicatos, en muchas ocasiones frente a esta pregunta se dejaba entrever que este stakeholder no está presente a la hora de diseñar la estrategia de diversidad de las áreas de diversidad.

# MAS ALLÁ DE GÉNERO: OTRAS TEMÁTICAS EN AGENDA

Género con foco en mujeres es un tema que está presente en todas las agendas de gestión de diversidad con distintos niveles de intensidad y compromiso (SHRM, 2019). En las estrategias de diversidad implementadas por las empresas, el enfoque en la equidad de género es el predominante. Este énfasis se debe a la creciente evidencia de que una mayor representación femenina en posiciones de liderazgo y en la fuerza laboral en general contribuye positivamente al rendimiento organizacional (McKinsey, 2020). Este estudio encontró que las empresas con mayor diversidad de género en sus equipos ejecutivos tenían un 25% más de probabilidad de obtener una rentabilidad superior al promedio de su industria.

Las principales tendencias en diversidad, como el avance en equidad de género, la creciente importancia de la neurodiversidad y la modalidad híbrida laboral como estrategia inclusiva, surgen como temas que emerge de este grupo entrevistado. También ponen en evidencia las resistencias en ciertos sectores y el riesgo de que diversidad se convierta en un simple requisito reputacional.

Por ello queríamos conocer las otras temáticas que las/os líderes de diversidad detectaban como tendencias que ven desarrollarse en sus organizaciones y en otras.

***En tecnología, la diversidad sigue estando muy enfocada en la equidad de género, porque es una industria que históricamente ha sido masculinizada. Sin embargo, también estamos viendo una mayor preocupación por la representación de personas con discapacidad y diversidad cultural. Otro punto clave es la flexibilidad laboral como una estrategia de inclusión, especialmente para personas cuidadoras o con necesidades específicas. Las empresas que no adapten sus modelos de trabajo perderán talento diverso***

***Estamos viendo más acción en diversidad generacional, sobre todo en empleo joven y de adultos mayores***

**En sectores más tradicionales, la diversidad sigue siendo vista como un desafío. En el agro, por ejemplo, hay un fuerte impulso hacia la equidad de género, pero aún cuesta instalar el debate sobre otras dimensiones de la diversidad. Lo que sí hemos visto es que las nuevas generaciones dentro del sector demandan espacios más inclusivos y empresas con valores claros. Esto está empujando a que haya más cambios, aunque de forma progresiva y con ciertas resistencias**

**La inclusión de personas con discapacidad en la industria de tecnología está ganando terreno, pero es un camino largo**

**En los últimos años, se dio un fuerte impulso a la diversidad generacional y la inclusión de personas con discapacidad. La neurodiversidad también ha comenzado a ganar relevancia en nuestra agenda, aunque aún queda mucho por hacer. En el sector seguros, históricamente muy masculinizado, el desafío es la equidad de género en puestos de liderazgo. Si bien hemos avanzado en representación, la inclusión real sigue siendo un camino en construcción**

**Una de las tendencias más claras es que la diversidad se está integrando cada vez más en la construcción de reputación corporativa. Las empresas han comprendido que no se trata solo de un valor social, sino de una necesidad de negocio. Sin embargo, también hay un enfoque pragmático: muchas organizaciones buscan cumplir con estándares mínimos más que generar cambios estructurales. Esto hace que algunas políticas de diversidad sean más cosméticas que efectivas**



***Las organizaciones han entendido que la diversidad no es solo una cuestión de equidad, sino también de competitividad. Las nuevas generaciones tienen una mirada más integrada de la diversidad y buscan empresas con valores alineados. Esto ha llevado a que en muchas industrias se empiece a trabajar más activamente en diversidad cultural, equidad salarial y acceso de mujeres a roles tradicionalmente ocupados por varones. Sin embargo, también vemos que algunos temas avanzan más rápido que otros: la inclusión LGBT+, por ejemplo, sigue enfrentando resistencias en ciertos sectores***

***Las licencias extendidas de paternidad están en agenda, pero aún falta mucho para su implementación***

Si bien la equidad de género continúa siendo un eje central en las estrategias de diversidad, otras dimensiones cobraron relevancia en las organizaciones como la inclusión de personas con discapacidad y la neurodiversidad, temáticas que están ganando espacio en la agenda corporativa, aunque su implementación sigue siendo un desafío, especialmente en sectores tradicionalmente masculinizados.

Las nuevas generaciones son mencionadas en diferentes entrevistas como un motor que

impulsa el abordaje de diferentes temas en las organizaciones, quienes demandan este tema en sus entornos laborales y cuestionan en muchos casos la falta de representatividad de perfiles diversos en los puestos de liderazgo. Si bien muchas personas entrevistadas reconocen esta demanda de las nuevas generaciones también observan con preocupación como muchas organizaciones aún manejan la diversidad desde un enfoque reputacional, adoptando medidas mínimas sin generar cambios estructurales profundos.



# LIDERES EN PRIMERA PLANA, ¿CUÁLES SON LAS BARRERAS QUE SE PRESENTAN?

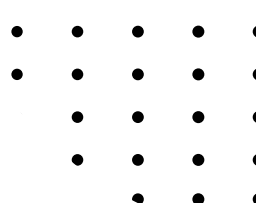
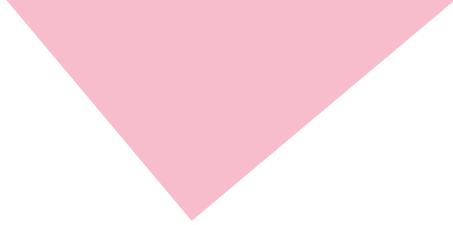
Gran parte del trabajo que realizan las áreas de diversidad tiene como finalidad llegar a las personas líderes de la organización, dado que en la medida en que los temas de diversidad, integración sean parte de su gestión, esto impulsará la agenda e impulsará nuevos desafíos. Sin embargo este grupo “codiciado” a la hora de llegar con las actividades, no siempre presenta interés en esta agenda.

Y si a esto se suma la declaración de apoyo pero no su materialización, por parte de la alta dirección y sus CEOs, genera una señal al liderazgo acerca de que el tema “está pero tampoco es tan importante”. Este clima de doble mensaje es un habilitador para que convivan actitudes y aproximaciones muy distintas a veces casi opuestas en relación con diversidad.

*“Terminamos una entrevista y alguien decía: ‘No, porque esta chica es joven y va a ser mamá pronto’. Aún hay gerentes con esa mentalidad”*

*“Las organizaciones avanzan a diferentes velocidades y eso se nota en el nivel de resistencia de los líderes. Algunos ya entendieron que la diversidad es un tema estratégico, pero en muchos casos sigue habiendo una mirada utilitarista, donde se trabaja por obligación o reputación. La falta de convencimiento real es un gran freno porque si los líderes no impulsan el cambio, difícilmente se logre una transformación cultural profunda”*

*“En algunos países, el pilar LGBT es controvertido y hay que abordarlo con más cuidado”*



*"El sector agro es tradicional y cualquier cambio genera resistencia. Hay un miedo a lo desconocido y, cuando se proponen iniciativas de diversidad, la primera reacción suele ser de rechazo o de minimizar la importancia del tema. Muchas veces el desafío no es solo implementar estrategias, sino lograr que el liderazgo esté dispuesto a escuchar y a considerar perspectivas diferentes"*

*"La resistencia viene cuando los líderes no ven cómo impacta en los resultados de la empresa. Es necesario trabajar en convencerlos de que la diversidad no es solo una cuestión de responsabilidad corporativa, sino un factor clave para la competitividad y el crecimiento"*

*"Los líderes suelen tener una visión muy limitada sobre diversidad. Si no vivieron ciertas experiencias, les cuesta validar la importancia de generar espacios más inclusivos. Es común que no habiliten modelos de trabajo distintos a los que ellos mismos experimentaron, lo que dificulta la implementación de nuevas estrategias".*

*"No se le da un lugar real en la estructura, es algo que 'alguien' impulsa, pero sin formalidad"*

# DIVERSIDAD EN REVISIÓN: EVOLUCIÓN, REBRANDING O REAFIRMACIÓN

¿Seguimos llamando diversidad a diversidad o cambiamos el nombre?. Un aspecto no buscado intencionalmente en la investigación pero que surgió en algunas conversaciones fue la intención de algunas empresas a repensar si el área continúa con su nombre tradicional diversidad, mas allá que cada empresa lo denomine de alguna manera particular, o se cambia.

Este no es un proceso de todas las empresas, lo hallamos más puntualmente en aquellas empresas cuya casa matriz se encuentra

en EE.UU. A nivel internacional, sobre todo en Estados Unidos desde hace dos años, muchas empresas comenzaron a revisar sus políticas en materia de DEI, a raíz del fallo de la Corte Suprema de Estados Unidos en 2023.

Una directora regional de RR.HH. entrevistada en 2024 para el primer informe, cuya casa matriz se encuentra en Estados Unidos nos comentó el proceso que se estaba llevando adelante en la empresa en relación con los temas de diversidad y su revisión.

***Es un tema que está más asociado con una cuestión legal que comenzó en Estados Unidos con todo el tema de lo que pasó el año pasado de los cupos en las universidades. Y hubo todo un tema legal y a partir de eso, empezó a haber toda una ola de juicios asociados a acciones afirmativas o a cualquier iniciativa relacionada a fomentar una minoría***

***Y estamos viendo todo un giro. De hecho, nosotros tenemos como en stand by un montón de programas, proyectos porque está todo bajo revisión legal. Y esto se empezó a dar como de un momento a otro***

***Diversidad no va a dejar de ser un tema central en nuestra cultura y nuestro ADN, pero si estamos viendo tal vez es cómo nos paramos o cómo comunicamos acciones relacionadas a este tema***

En base a esta investigación con personas líderes de diversidad surgió este tema

***En los últimos años, también vimos un cambio en la forma en que se perciben estos temas. Algunas empresas incluso están modificando el nombre del área de diversidad para evitar asociaciones políticas o ideológicas, lo que demuestra que, en ciertos contextos, la diversidad sigue siendo un terreno de disputa y negociación interna***

***La idea no es parar ningún programa, pero si lo mas probable que es el cambio de denominación, no se llamaría más el área de diversidad sino de pertenencia, que si bien es una forma que se venia mencionando en los últimos años pero siempre de la mano de diversidad, hoy desaparece el nombre diversidad y aparece pertenencia***

En algunos casos pareciera que cambia el packaging pero no el contenido, si en algunos casos se mencionó seguir trabajando internamente pero no necesariamente comunicarlo a nivel externo.

***“En los próximos años, el desafío será mantener y evolucionar la agenda de diversidad en un contexto donde ciertos términos pueden generar rechazo o ser politizados. Algunas empresas ya han empezado a cambiar la terminología de sus áreas de diversidad para evitar conflictos, lo que muestra que hay una tensión entre el compromiso con la inclusión y la adaptación al contexto sociopolítico***

## ¿QUÉ PASO EN 2023? ¿EFECTO DOMINÓ EN LAS EMPRESAS?

*Las políticas de acción afirmativa basadas en lo que se denomina raza en los procesos de admisión a universidades como Harvard y la Universidad de Carolina del Norte fueron declaradas inconstitucionales. Estas resoluciones, sustentadas en la interpretación de la Cláusula de Igual Protección de la 14ª Enmienda, argumentan que el uso de la raza como criterio en las admisiones vulnera el principio de igualdad ante la ley.*

*Aunque los fallos se centran en el ámbito educativo, su impacto se extendió al sector empresarial, especialmente en las políticas DEI. Muchas empresas estadounidenses implementaron programas de acción afirmativa para promover la diversidad racial y de género en sus organizaciones, inspiradas en parte por las políticas de acción afirmativa en la educación superior.*

*Los fallos de la Corte Suprema en 2023 generaron un efecto dominó que va más allá del ámbito educativo, poniendo en revisión las estrategias de gestión de diversidad en las empresas.*

## LEGISLACIÓN

*Dadas las diferencias regionales y la legislación que rige en cada Estado, quienes lideran las áreas de diversidad comparan el comportamiento de un país a otro y ven como en aquellos países donde no solo la legislación, sino el seguimiento desde el Estado que se realiza contribuye a que temas de diversidad, no sean aspectos secundarios, sino que formen parte de la gestión en mayúscula de la organización.*

**“En algunos países, como Chile y Brasil, la legislación ha sido clave para avanzar en estos temas. En otros, si no hay regulación, el compromiso es menor.”**

**“Hay países donde la diversidad no se asume como parte del negocio, y sin legislación o presión del cliente no se hace nada.”**

**“En los países donde la legislación obliga, hay más compromiso real, en otros queda todo en la teoría sin monitoreo ni control.”**

# PRÓXIMOS DESAFÍOS: INTEGRAR DIVERSIDAD A LA AGENDA DEL NEGOCIO

En base a las entrevistas realizadas se presentan como los próximos retos incluyen consolidar políticas, integrar diversidad en el negocio y garantizar el compromiso de los líderes.

*"Necesitamos pasar de acciones aisladas a estrategias con impacto medible"*

*"El gran desafío es que diversidad deje de depender de personas y sea parte de la cultura"*

*"El compromiso del liderazgo es clave, sin ellos esto no avanza"*

*"Uno de los principales desafíos para los próximos años es que la diversidad deje de ser vista solo como una política social y pase a ser entendida como un factor clave en el negocio. Aún falta una vuelta de convencimiento en los liderazgos para que la diversidad se integre en la estrategia empresarial y no dependa solo del contexto o de la presión social. Hoy en día, el empuje viene más desde afuera que desde adentro de las empresas"*

*"La agenda de diversidad ha avanzado, para el próximo desafío es consolidar su impacto real. Muchas organizaciones aún implementan medidas de diversidad sin un seguimiento adecuado, lo que genera acciones aisladas sin una transformación cultural profunda. Además, sigue siendo un reto integrar la diversidad en los procesos de negocio, para que no se vea como un tema separado, sino como un eje estratégico dentro de la toma de decisiones"*

*“Para que la diversidad siga avanzando, es fundamental que tenga un lugar real dentro de la estructura organizacional. No puede seguir dependiendo solo de la voluntad de comités sin presupuesto ni de personas que trabajan en el tema por convicción personal. Además, aún hay poca participación de la alta dirección en estas iniciativas, y sin su compromiso real es difícil lograr un cambio estructural”*

*“Un desafío clave es cómo asegurar la continuidad de las iniciativas de diversidad en el tiempo. Aún hay mucho por hacer en términos de sensibilización y reducción de sesgos, pero también debemos preguntarnos cuál es el próximo paso. No se trata solo de marcar presencia en fechas clave, sino de garantizar que la diversidad se convierta en parte de la cultura organizacional”.*

Uno de los principales desafíos en la gestión de diversidad para los próximos años es la necesidad de consolidar políticas que trasciendan las acciones aisladas y se integren de manera estructural en las organizaciones. Muchas iniciativas actuales carecen de impacto medible y dependen de esfuerzos individuales o de la presión externa más que de una verdadera convicción interna.

Otro tema clave es que sin el respaldo de la alta dirección, diversidad seguirá siendo un tema secundario dentro de la agenda empresarial, gestionado por equipos sin recursos o sin poder de decisión real.

En muchas organizaciones, la continuidad de estas iniciativas depende de voluntades individuales en lugar de estar respaldadas por políticas institucionales claras. El reto a futuro es lograr que la diversidad sea parte de la cultura organizacional con la finalidad de asegurar la sostenibilidad de la temática más allá de cambios de liderazgo o contextos externos.



# CONTACTANOS



SpeakUpDiversidad



@speakup\_diversidadeinclusion



Speak Up Diversidad



@speakupdiversidad



Speak Up Diversidad

v.meneghello@gmail.com

