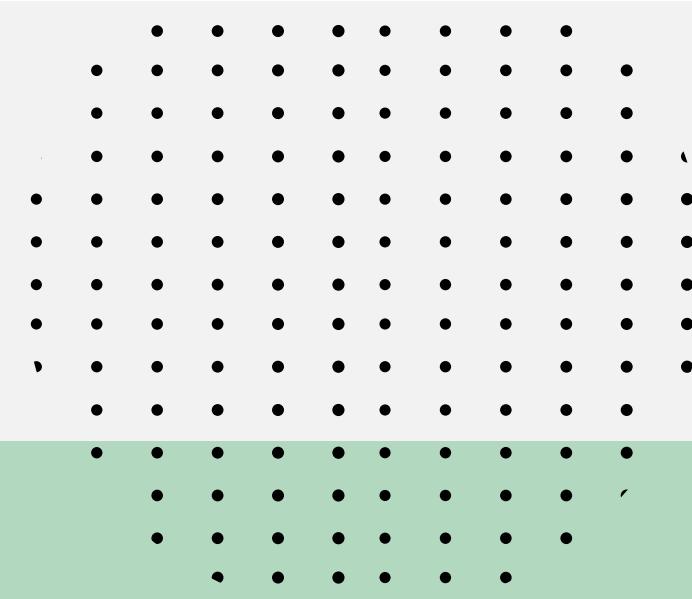


# ¿QUÉ OPINAN SOBRE DIVERSIDAD QUIENES LIDERAN RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES?

diversidad, equidad e inclusión



# ÍNDICE



Metodología

**P4**

**P7**

Principales  
desafíos

Principales  
insights

**P11**

**P14**

Tendencias

Reflexiones  
finales  
basadas en  
los findings

**P16**

# IN TRO DUC CIÓN

Diversidad, equidad e inclusión es una temática incorporada en la agenda de las organizaciones con diferentes niveles de desarrollo y madurez. No solo está presente en empresas de capitales internacionales sino también locales quienes desde hace varios años vienen abordando la temática en un marco internacional y nacional de desarrollo de diferentes ejes que hacen a la diversidad, equidad, inclusión y pertenencia.

Aun la gestión de la diversidad se encuentra en muchas organizaciones como una actividad aislada de un área y poco a poco va siendo integrada a la gestión del negocio de la empresa, dejando de ser un manojo de buenas intenciones a ser una variable para tener presente en la toma de decisiones manageriales.

Queríamos saber cómo ven el presente y futuro de la diversidad en las organizaciones quienes lideran las áreas de Recursos Humanos de grandes empresas de Argentina. Y para ello entrevistamos a 30 directoras/es.

Frente a contextos sociales, políticos y económicos que van cambiando y son más complejos queríamos saber si la agenda de diversidad se frenaba, retrocedía o seguía avanzando. El 80% de las personas entrevistadas nos afirmaron que la agenda seguía avanzando, en ningún caso mencionaron que retrocedería. Una primera respuesta a esta situación la podemos encontrar en que ven como un tema instalado dentro de las organizaciones, donde no solo los colaboradores presentes lo tienen presente sino que es una demanda de las nuevas generaciones y por lo tanto lo ven como parte de la sustentabilidad del negocio. No trabajar estos temas equivaldría a perderse oportunidades presentes y futuras.

Las respuestas sugieren una mezcla de optimismo cauteloso y realismo práctico. Los entrevistados reconocen que, aunque hay progresos en la inclusión y la diversidad, los desafíos significativos persisten, especialmente en contextos no favorables donde las políticas gubernamentales o las condiciones socioeconómicas no acompañan estos esfuerzos. Las empresas que ven los beneficios reales de la diversidad y están dispuestas a desafiar las normas y presionar por cambios son vistas como más capaces de promover la inclusión a largo plazo.

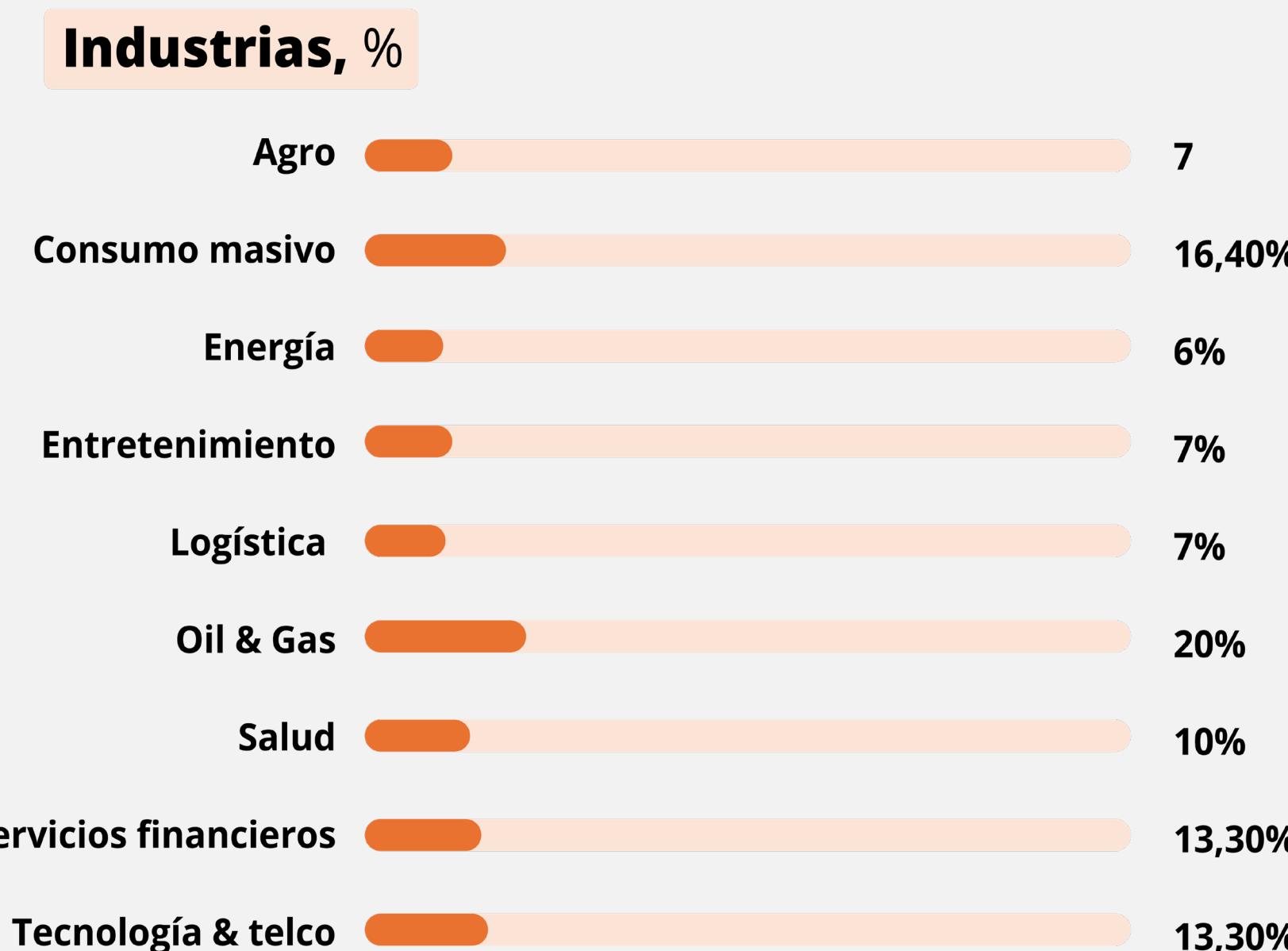
Queda mucho camino por recorrer internamente en las organizaciones. Aquí la invitación a leer y reflexionar sobre el presente informe.

**VIRGINIA MENEGHELLO**  
Directora Speak Up Diversidad

# METODOLOGÍA

Para la elaboración de este informe, se realizaron entrevistas en profundidad a 30 directores y directoras de Recursos Humanos de grandes empresas tanto nacionales como multinacionales en Argentina. Las entrevistas, realizadas entre febrero y abril de 2024 permitieron explorar de manera detallada las percepciones y experiencias de los entrevistados en relación con la gestión de diversidad, equidad e inclusión (DEI) en sus respectivas organizaciones.

La muestra estuvo compuesta por 13 directoras y 17 directores pertenecientes a diversas industrias, entre las que se incluyen servicios, consumo masivo, agroindustria, y otras industrias pesadas como la petrolera y minera. Esta diversidad sectorial permite obtener una visión amplia y representativa del estado actual de DEI en diferentes contextos empresariales en Argentina.



El análisis de las entrevistas se enfocó en identificar patrones y tendencias comunes en la gestión de DEI, así como en destacar las particularidades y desafíos específicos que enfrentan las empresas según su sector y nivel de madurez en la implementación de estas políticas. Además, se consideraron las diferencias en la percepción de DEI entre las empresas más consolidadas en esta área y aquellas que se encuentran en etapas más iniciales de desarrollo.

# MADUREZ EN LA GESTIÓN DEI

Cuando se aborda la temática de DEI en las empresas y en un área en la cual se demanda una sensibilidad acorde al contexto social, no sorprende que haya una alta ponderación de la temática y una defensa de valores que no necesariamente se ajustan a las políticas implementadas en la compañía.

Las entrevistas permitieron identificar diferentes arquetipos de empresas en función de su grado de madurez y compromiso con la DEI: afianzadas, utilitarias, adaptadas e incipientes. Estos arquetipos reflejan no solo el nivel de integración de la DEI en la estrategia de negocio, sino también cómo estas políticas son percibidas y aplicadas dentro de la organización.



## Empresas Afianzadas

Estas empresas se destacan por un compromiso genuino y profundo con la DEI, que no solo se refleja en políticas y programas concretos, sino que también está firmemente arraigado en la cultura organizacional. Estas empresas ven la diversidad como un "posibilitador constante" y un pilar central de su estrategia empresarial. La presencia de Comités de DEI que operan regularmente y el respaldo activo del C-Level son comunes en estas organizaciones. Un director subrayó: "Cuanta más representación tengas de la sociedad en tu compañía, mejores van a ser tus productos y servicios. Estas empresas entienden que la diversidad no es solo una cuestión ética, sino una ventaja competitiva clave para la innovación y la sostenibilidad a largo plazo.

*El enfoque de diversidad debe ser algo legitimado y validado desde los más altos niveles, donde realmente haya un mandato para avanzar en estos temas. Si es una iniciativa personal es muy difícil porque para hacer los cambios, vos tenés que forzar determinadas cosas. No hay forma de hacer un cambio, sin forzar la política, los enfoques, Y para eso tenés que tener validado tu trabajo.*

DIRECTOR RR.HH.

## Empresas Utilitarias

Estas organizaciones abordan la DEI principalmente como una obligación derivada de las expectativas de los inversores, regulaciones o mandatos corporativos globales. Aunque pueden tener políticas de DEI bien definidas, su implementación a menudo carece de un compromiso auténtico, y las acciones pueden ser percibidas como meramente cumplidoras. Un director comentó: "Los inversores no solo te preguntan sobre la situación financiera de la compañía, sino que hacen hincapié en estas cuestiones de inclusión y diversidad". La DEI en estas empresas puede avanzar, pero tiende a ser frágil y susceptible a retrocesos si las condiciones externas cambian.

*La diversidad y la inclusión tienen que atravesar los procesos corporativos. No tiene que ser un área o una iniciativa, tiene que ser algo que atraviese la forma en que gestionas la compañía, porque sino nunca vas a poder romper la barrera y volverte una empresa inclusiva y diversa*

DIRECTOR RR.HH.

## Empresas Adaptadas

Estas compañías han comenzado a implementar políticas de DEI en respuesta a presiones sociales y demandas reputacionales, pero sin un interés genuino desde la alta dirección. Su enfoque en DEI es más reactivo que proactivo, lo que resulta en una gestión inconsistente y frecuentemente vulnerable a resistencias internas. Un entrevistado describió la situación en su empresa: "Empezamos porque está de moda el tema, pero internamente hay muchas resistencias. Si sos muy osado, rebotas y es peor". Estas empresas están en riesgo de abandonar sus iniciativas de DEI ante crisis económicas o cambios en las prioridades corporativas.

*Este es un tema en el que hay que trabajar, no suceden porque sí la diversidad y la inclusión, no es espontánea. Por todo lo que ya sabemos de los sesgos. Tiene que ver con la cultura y tiene que ver con un montón de cosas que si vos no lo hacés consciente y no trabajás activamente y no tenés el sponsorío del alto management no sucede*

DIRECTORA RR.HH.

## Empresas Incipientes

Generalmente encontradas en sectores tradicionales y altamente masculinizados, estas organizaciones apenas están comenzando a abordar la DEI. Su enfoque suele ser superficial, motivado por una "imposición social" más que por un entendimiento profundo de los beneficios que la diversidad puede aportar. Un director expresó: "Ni los directivos ni los colaboradores saben muy bien qué hacer con esto". La falta de herramientas y conocimientos en estas empresas significa que cualquier avance en DEI tiende a ser lento y limitado.

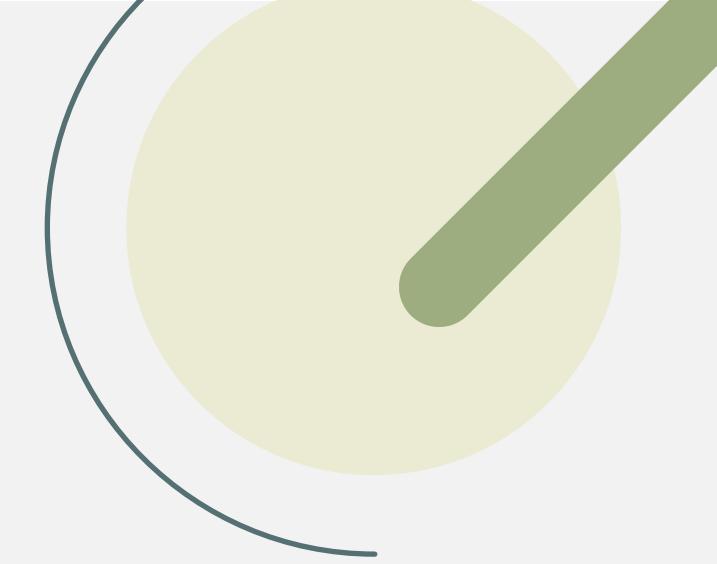
Mientras que las empresas afianzadas ven la DEI como un pilar central de su estrategia, las empresas incipientes luchan por entender y aplicar estas políticas de manera efectiva, muchas veces impulsadas por una necesidad de ajustarse a mercado.

*Yo creo que antes era más como acciones aisladas, relacionadas con fundaciones y que no saquemos la foto, sin un hilo conductor, sin una estrategia detrás. Entonces para mí antes era como, hacemos cosas para que la gente vea, para que la comunidad vea... Pero antes no había como un hilo conductor.*

DIRECTORA RR.HH.



# PRINCIPALES DESAFÍOS



## 1 Desajuste entre prioridades estratégicas y agenda DEI

Aunque muchas empresas reconocen la importancia de la DEI, integrarla de manera efectiva en la estrategia de negocio sigue siendo un desafío significativo. En un contexto económico como el actual en Argentina, caracterizado por alta inflación y presiones financieras, la DEI a menudo se ve desplazada por prioridades más urgentes como la compensación y la gestión de costos. Un director observó: "La parte compensatoria es lo que hoy nos demanda la mayor cantidad de agenda". Esto refleja una desconexión entre la importancia declarada de la DEI y su implementación práctica, lo que limita el impacto de estas políticas.

## 2 Resistencia y Barreras Culturales

Las resistencias internas son un obstáculo importante para la implementación de políticas de DEI, especialmente en industrias con culturas tradicionales y masculinizadas. La falta de comprensión y apoyo genuino desde los niveles altos de la organización puede dificultar la adopción de prácticas inclusivas. Un director mencionó: "Si sos muy osado, rebotas y es peor; acá no vengas con pavadas". Estas barreras culturales hacen que el progreso en DEI sea lento y, en algunos casos, superficial, limitando el alcance de las iniciativas inclusivas.

**“**  
*No todos los líderes pueden bancarse esa conversación de disenso con sus equipos. La gente termina buscando parecidos para no tener que discutir. Y ese es un problema para la diversidad, porque ahí radica el principio del fin. Creo que ese es el principal nudo de la falta de diversidad, porque a veces hasta lucen todos distintos, pero son todos parecidos.*  
**DIRECTORA RR.HH**  
**“**

Las entrevistas revelaron varios desafíos clave que las empresas enfrentan al intentar integrar la DEI en su estrategia de negocio. Estos desafíos varían según el nivel de madurez de las empresas en la gestión de DEI, pero varios temas comunes emergen:

## 3 Dependencia del Liderazgo y top management

El compromiso y la determinación del liderazgo son fundamentales para el éxito de las políticas de DEI. Sin un liderazgo comprometido, las políticas de DEI tienden a ser percibidas como superficiales y son susceptibles a ser descartadas en tiempos de crisis. Un director expresó: "Si no tenés el compromiso total del accionista, del CEO, del Comité Ejecutivo, no funciona". Esto destaca la importancia de que el liderazgo no solo respalde, sino que también impulse activamente las iniciativas de DEI para que sean efectivas y sostenibles.



## 4 Acoso y Violencia

Un hallazgo notable en las entrevistas es la omisión de temas de acoso y violencia en el contexto de las políticas de DEI. Aunque muchas empresas han establecido protocolos y líneas de denuncia, estos temas generan incomodidad y no siempre se manejan con la claridad necesaria. Un entrevistado mencionó: "Se trabaja con total confidencialidad y protegiendo a la persona que es víctima del acoso, pero no siempre hay datos objetivos". Este enfoque fragmentado y reactivo subraya la necesidad de integrar de manera más efectiva las políticas contra el acoso en la agenda de DEI.



*A las personas líderes les da bastante inseguridad, se sienten vulnerables, lo primero que aparece es como que alguien les quiere hacer una cama Eso es lo que se escucha Y quién me cuida a mí? Después si aparece un rechazo total si aparece un caso de acoso laboral, nosotros tenemos políticas de violencia laboral y de acoso donde no hay duda que la persona queda fuera de la compañía, sea quien sea.. Entonces. Esas son las dos situaciones que se me generan. He escuchado a muchos líderes diciendo bueno, con toda esta movida de las mujeres quedamos más vulnerables los líderes hombres.*

DIRECTORA RR.HH



*El desafío que tenemos en las compañías es de qué manera como equipo desarrollamos músculo en los líderes y en los distintos estratos de la compañía, para que puedan abordar y puedan trabajar sobre estas situaciones. Y no se sientan incapacitados de trabajarla, porque lo que veo que pasa en las compañías es ante estas situaciones, los líderes se sienten incapacitados de operar porque no saben qué decir, qué hacer, cómo actuar. Tienen miedo de que si dicen algo después, se les dé vuelta. Creo que el camino más importante para fomentar es educar, educar, educar, trabajar y capacitar.*

DIRECTOR RR.HH

## 5 Impacto de la coyuntura socioeconómica en DEI

La coyuntura socioeconómica actual en Argentina, caracterizada por la inestabilidad y la alta inflación, ha tenido un impacto significativo en la gestión de DEI. Las crisis económicas a menudo relegan la DEI a un segundo plano en la agenda corporativa, ya que las empresas priorizan la supervivencia financiera sobre las iniciativas inclusivas. Sin embargo, los directores entrevistados señalaron que no trabajar en DEI podría significar perder oportunidades futuras y afectar la sostenibilidad del negocio: "No creo que la agenda de diversidad retroceda. Los cambios llegaron para quedarse".

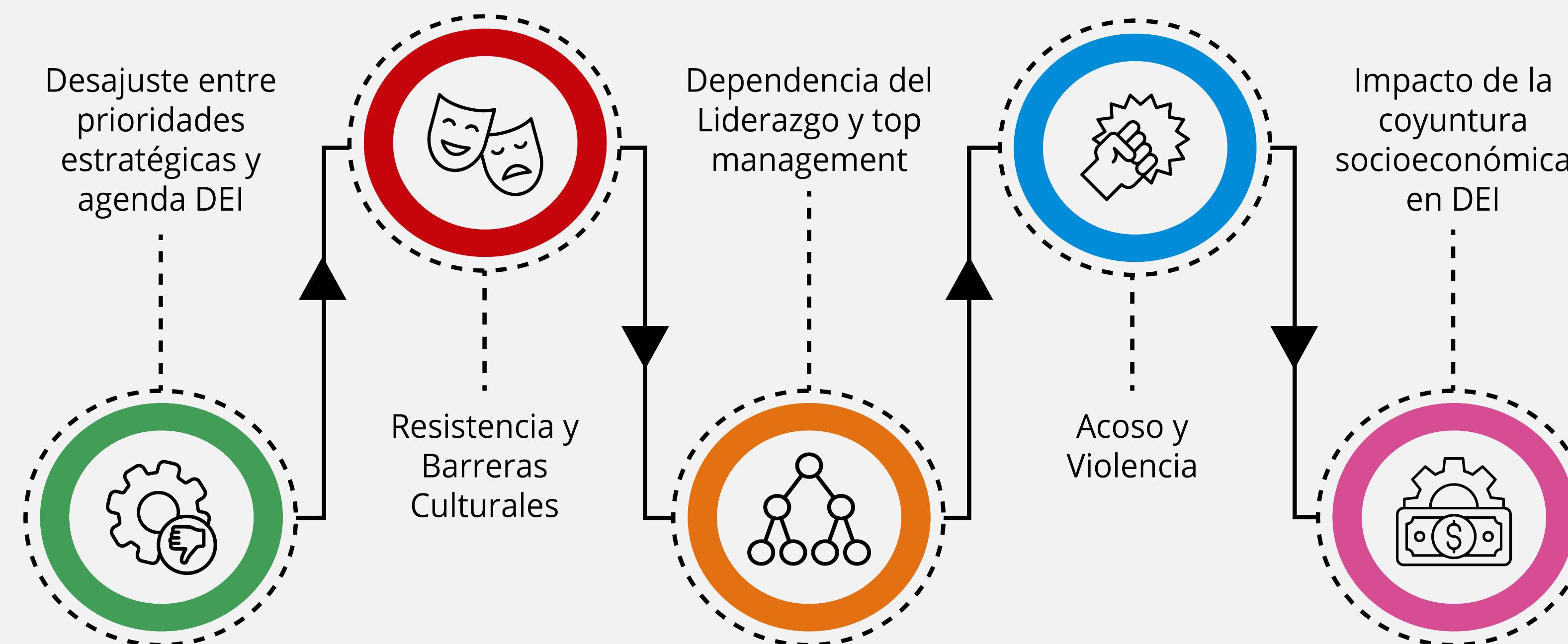


*Yo creo que hay un riesgo grande de que paren lo que están haciendo, porque en un contexto inflacionario, los costos laborales están teniendo un impacto enorme en todas las organizaciones y la caída del consumo. Entonces sí creo que hay un riesgo a que la agenda se detenga.*

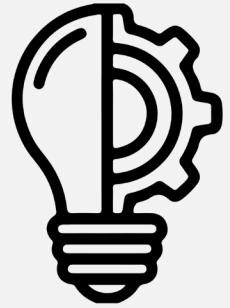
DIRECTORA RR.HH



## Principales desafíos en diversidad en las empresas



# OPORTUNIDADES & BUENAS PRÁCTICAS



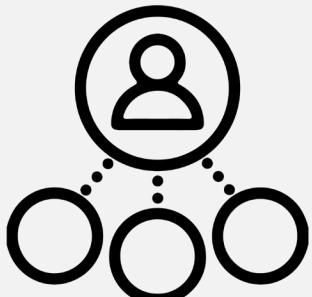
## 1. Innovación impulsada por la Diversidad

Las empresas que han logrado integrar la DEI en su ADN corporativo reportan beneficios claros en términos de innovación, clima laboral y adaptación al mercado. Estas organizaciones entienden que una fuerza laboral diversa aporta perspectivas variadas que enriquecen la toma de decisiones y fomentan la innovación. Un director señaló: "La uniformidad puede ser la muerte porque si todos pensamos igual y nos equivocamos, no hay salida". Este enfoque proactivo hacia la diversidad permite a estas empresas estar mejor preparadas para enfrentar los desafíos del mercado y aprovechar nuevas oportunidades.



*La diversidad y la inclusión tienen que atravesar los procesos corporativos. No tiene que ser un área o una iniciativa, tiene que ser algo que atraviese la forma en que gestionas la compañía, porque sino nunca vas a poder romper la barrera y volverte una empresa inclusiva y diversa*

DIRECTOR RR.HH



## 2. Ejemplos de Líderes en DEI

Algunas empresas, como Unilever, Natura y Accenture, han sido mencionadas repetidamente como ejemplos de liderazgo en la gestión de DEI. Estas compañías no solo cumplen con las regulaciones y expectativas externas, sino que han integrado la DEI como un componente esencial de su estrategia de negocio. Un director comentó: "Los inversores no solamente te preguntan sobre la situación económica financiera de la compañía, sino que hacen hincapié en estas cuestiones de inclusión y diversidad". Estas empresas muestran que, con el compromiso adecuado, la DEI puede ser un motor de éxito empresarial, ofreciendo ventajas competitivas sostenibles.

A pesar de los desafíos, las entrevistas también revelaron varias oportunidades y buenas prácticas que pueden servir como modelos para otras organizaciones que buscan mejorar su gestión de DEI:



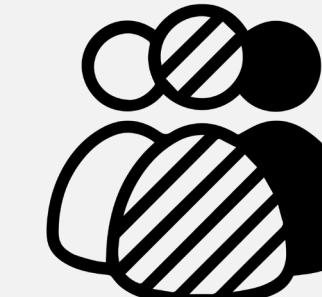
## 3. Fomento del Liderazgo Inclusivo

Las organizaciones que promueven un liderazgo inclusivo, donde los líderes están comprometidos no solo con la implementación de políticas de DEI, sino también con el fomento de una cultura organizacional inclusiva, tienden a tener un éxito sostenido en sus iniciativas de DEI. Un director señaló: "Si vos tenés líderes que no están convencidos, si no están convencidos que es el camino, sonaste. Pero si tenés un convencido, podés acompañar a esa persona que está dentro de ese cupo a ser exitosa". Esta afirmación resalta la importancia del liderazgo no solo en la implementación de políticas, sino en la creación de un entorno donde todos los empleados se sientan valorados y apoyados.



*Todo lo que tiene que ver con Neurodiversidad para mí es un tema en agenda, no solo cuando tenemos empleados que tienen una discapacidad, sino también cuando nuestros empleados tienen alguna persona en su ambiente más cercano con una discapacidad porque probablemente necesite un apoyo de nuestra parte, que aunque no sea un empleado nuestro, esa persona sí está en el ecosistema de un empleado. Y nuestro impacto social trabajando con ese ecosistema es mucho más resonante. Y eso nos amplió mucho el terreno.*

DIRECTOR RR.HH

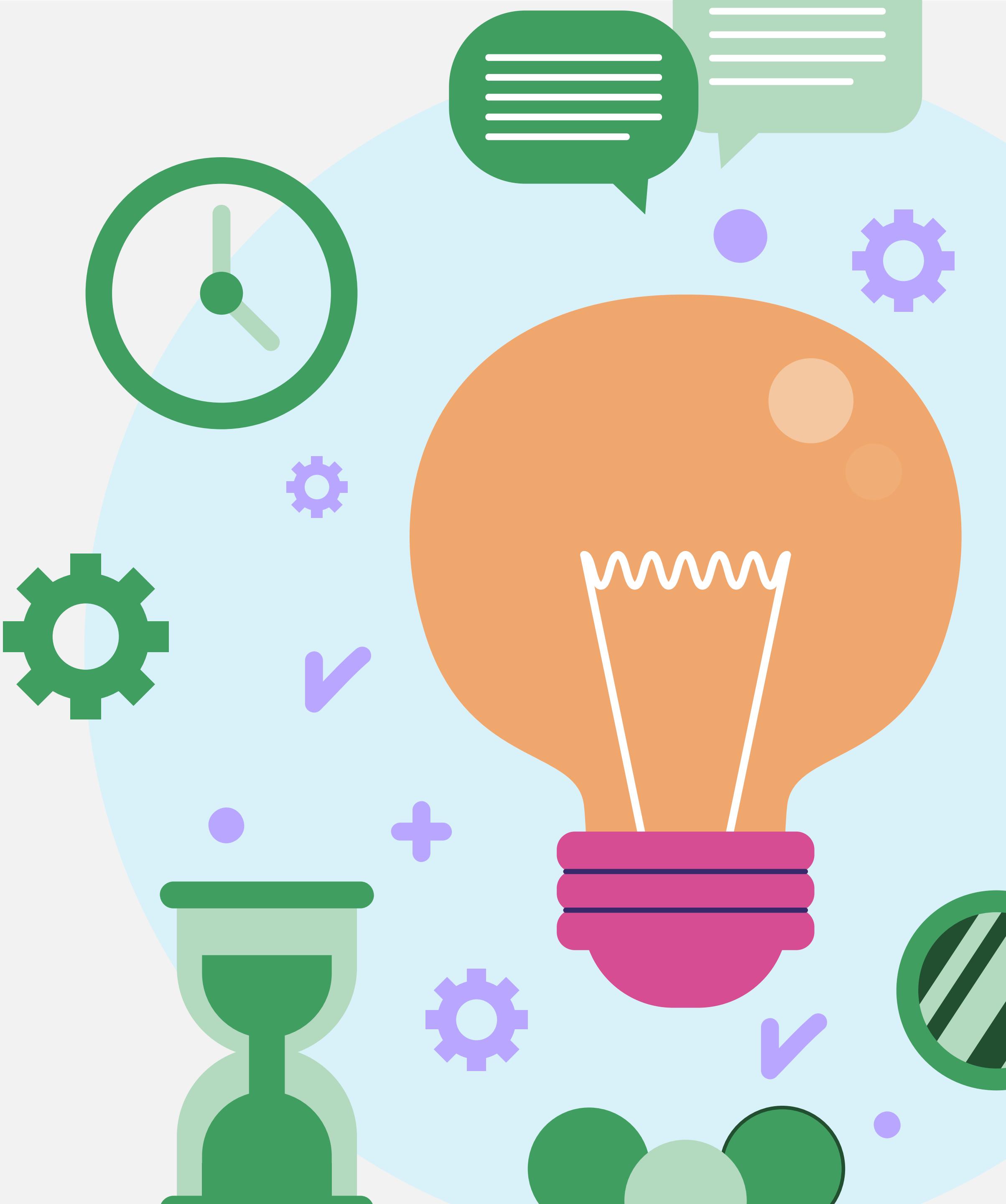


## 4. Diversidad con Foco en género y otros ejes

La gestión de la diversidad en las empresas argentinas sigue estando fuertemente asociada al género, especialmente en industrias donde la participación de mujeres en posiciones de liderazgo es limitada. Sin embargo, otros ejes de diversidad como la discapacidad, la diversidad étnica, etaria y sexual también emergen como áreas de atención, aunque en menor medida. Un director comentó: "Nosotros sacamos el prejuicio y empezamos a contratar y a darle un lugar de crecimiento a la mujer dentro de las tareas productivas". Este enfoque integral de la diversidad refleja la necesidad de ampliar la discusión más allá del género para incluir otros aspectos importantes de la inclusión.

# PRINCIPALES INSIGHTS

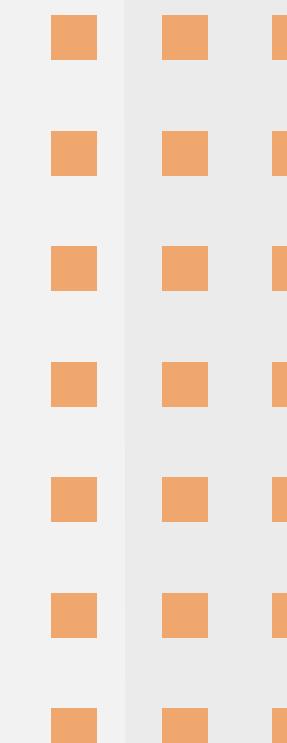
A lo largo de las entrevistas, se identificaron varios insights clave que ofrecen una visión profunda sobre el estado actual de la DEI en las empresas argentinas. Cada uno de estos insights está ilustrado con citas literales de los directores entrevistados.



## 1 Optimismo con Cautela

Los directores entrevistados en su mayoría creen que la DEI seguirá avanzando, incluso en contextos económicos desfavorables.

Ven la inclusión como un componente esencial de la sostenibilidad empresarial, aunque reconocen que el progreso puede ser más lento en ausencia de un ambiente favorable. Un entrevistado señaló: "No creo que la agenda de diversidad retroceda. Los cambios llegaron para quedarse, y aunque podría no avanzarse al ritmo deseado, no volveremos atrás con lo logrado". Otro director comentó: "La empresa busca rentabilidad y, si con mayor diversidad e inclusión la están teniendo, ese es el camino. Independientemente de lo que la sociedad o la política del momento quiera instaurar o modificar".



## 2 Implementación en primeras etapas

A pesar del creciente discurso en torno a la DEI, muchas empresas todavía la abordan de manera superficial, cumpliendo

con los requisitos mínimos sin comprometerse con un cambio cultural profundo. Un director mencionó: "Muchas empresas se limitan a cumplir con los requisitos mínimos sin comprometerse con el cambio cultural profundo que la verdadera inclusión requiere". Otro agregó: "Es una imposición social que le está llegando medio por la ventana (...) Ni los directivos ni los colaboradores saben muy bien qué hacer con esto".

*Toda aquella organización que quiera construir un negocio de futuro tiene que seguir trabajando en diversidad, porque el mundo va hacia ahí. La gente cada vez valora, desea más la diversidad, sobre todo los jóvenes. Entonces tratar de oponerse a eso es como tapar el sol con las manos.*

DIRECTOR RR.HH

### 3 Diversidad como ventaja competitiva

Aquellas empresas que ven la DEI como una ventaja competitiva en lugar de una obligación regulatoria, son las que logran integrar estos valores de manera más efectiva en su estrategia de negocio, generando beneficios tangibles en términos de rendimiento y reputación. Un ejemplo proviene de un director que afirmó: "Cuanta más representación tengas de la sociedad en tu compañía, mejores van a ser tus productos y servicios". Otro directivo subrayó: "La uniformidad puede ser la muerte porque si todos pensamos igual y nos equivocamos, no hay salida".

*Nosotros buscamos hacer mejores negocios. Si tenemos una verdadera cultura inclusión, vamos a sumar todas las diversidades que necesitamos para hacer mucho más potentes que hoy. Esa es la primera mirada. Y la segunda es que necesitamos focos claros para evolucionar al paso que queremos. Y uno de esos focos es la participación de la mujer en la industria*

DIRECTOR RR.HH

### 4 Foco en género y desigualdad

Como mencionamos anteriormente, la diversidad en el mundo empresarial sigue estando fuertemente asociada al género, especialmente en industrias donde la incorporación de mujeres en posiciones de liderazgo es limitada. Un director comentó: "Si no empezamos a dar oportunidades a las mujeres, nunca vamos a cerrar la brecha de desigualdad".

*Hoy por hoy, un inversor o un potencial inversor no solamente te pregunta de la parte económica de la empresa, como va la parte financiera, los negocios y demás, sino que te está preguntando estas cuestiones como responsabilidad social del tema de diversidad, inclusión. Todas esas cosas que antes no, no te lo preguntaban.*

DIRECTOR RR.HH



### 5 El rol clave del HRBP en la gestión de DEI

El Human Resources Business Partner (HRBP) desempeña un papel crucial en la implementación de políticas de DEI, debido a su cercanía con los líderes y su conocimiento del negocio. Un entrevistado destacó: "El HRBP es un evangelizador de la mirada de Recursos Humanos sobre diversidad e inclusión". Sin embargo, también se reconoció que el éxito de este rol depende del compromiso del C-Level: "El HRBP está muy cerca de los líderes, pero sin el apoyo del directorio, sus esfuerzos pueden quedar limitados".

*Tenés a los distintos organismos de control interno, pero haciendo que suceda tenés el HRBP, el de talento, el de compensaciones principalmente. Ahora es el HRBP para mí el garante sobre qué tipo de candidatos tengo, qué tipo de candidatos se eligen. La política nada más sin la parte viva no funciona, porque a veces la gente cumple la política y ponen un candidato de relleno, esas cosas pasan. O sea, hechas las leyes hechas las trampas.*

DIRECTORA RR.HH

### 6 Acciones afirmativas y meritocracia

Las opiniones sobre las acciones afirmativas, como los cupos de género, están divididas entre quienes las ven como una herramienta necesaria para cerrar brechas y quienes temen que afecten la meritocracia. Un director afirmó: "estamos bajando la calidad del talento porque en vez de buscar a los mejores, buscamos a los que cumplan con el cupo". Otro entrevistado expresó una visión más conciliadora: "El cupo puede ser por conveniencia, pero se puede transformar en amor"

# TENDENCIAS

Las entrevistas realizadas a directores de Recursos Humanos de diversas empresas en Argentina proporcionan una visión rica y multifacética sobre el estado actual y el futuro de la gestión de la Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) en el entorno corporativo. A continuación, se presentan las conclusiones organizadas en tres áreas clave: tendencias generales, oportunidades estratégicas y reflexiones finales.



## Tendencias generales

La DEI se consolida como un tema ineludible, pero con variaciones en su profundidad y alcance: Las entrevistas reflejan que la DEI ha ganado un lugar en la agenda corporativa, aunque su integración y el nivel de compromiso varían considerablemente entre empresas. Las organizaciones más avanzadas en este ámbito, denominadas "afianzadas", han logrado incorporar la DEI como un elemento central en su estrategia de negocio, viéndola como una ventaja competitiva que impulsa la innovación y mejora el clima laboral. Por otro lado, existen empresas que abordan la DEI de manera superficial, principalmente para cumplir con expectativas externas o normativas, sin un compromiso real con el cambio cultural necesario para una inclusión efectiva. Esto crea un paisaje corporativo donde la madurez en la gestión de DEI es desigual, con algunas empresas liderando el camino y otras rezagadas.

## El liderazgo es crucial, pero no siempre está comprometido

El compromiso del liderazgo emerge como un factor determinante en el éxito de las políticas de DEI. Las empresas donde el C-Level respalda activamente estas iniciativas tienden a tener políticas más coherentes y efectivas. Sin embargo, en organizaciones donde este apoyo es débil o inexistente, las políticas de DEI a menudo se perciben como esfuerzos aislados y son vulnerables a ser abandonadas en tiempos de crisis o cambio. La falta de un liderazgo inclusivo sigue siendo una barrera significativa para muchas empresas.

## Resistencia cultural y desafíos internos

Las resistencias culturales internas, especialmente en industrias tradicionalmente masculinizadas, continúan siendo un obstáculo importante para la implementación efectiva de políticas de DEI. Estas resistencias se manifiestan en la falta de comprensión y apoyo desde los niveles altos de la organización, lo que dificulta el progreso hacia una inclusión genuina. La existencia de estas barreras culturales resalta la necesidad de un enfoque más integral y estratégico para superar la inercia organizacional.

# OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS

## La DEI como motor de innovación y competitividad

Las empresas que han integrado la DEI en su ADN corporativo reportan beneficios claros en términos de innovación, competitividad y mejora del clima laboral. Estas organizaciones están mejor posicionadas para adaptarse a los cambios del mercado y responder a las necesidades de un entorno empresarial cada vez más diverso y global. La diversidad no solo mejora la toma de decisiones al incorporar una gama más amplia de perspectivas, sino que también permite a las empresas conectarse mejor con un público más diverso.

## El papel del HRBP en la promoción de la DEI

El Human Resources Business Partner (HRBP) juega un papel crítico en la implementación de políticas de DEI debido a su cercanía con los líderes y su profundo conocimiento del negocio. Las empresas que empoderan a sus HRBP para actuar como evangelizadores de la DEI pueden superar las resistencias internas y promover un cambio cultural más amplio. Sin embargo, el éxito de esta estrategia depende del respaldo continuo y activo del liderazgo.

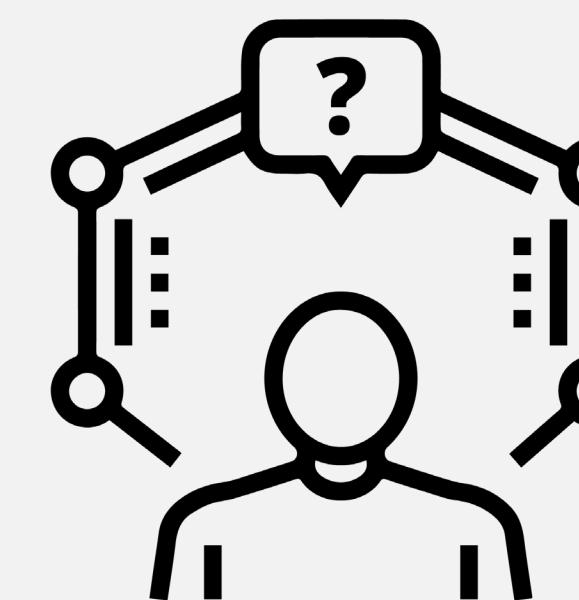
## Aprovechar el impulso de las nuevas generaciones

Las nuevas generaciones que ingresan al mercado laboral traen consigo una mentalidad más abierta hacia la diversidad y una mayor expectativa de inclusión en sus lugares de trabajo. Esta tendencia generacional representa una oportunidad estratégica para las empresas de acelerar sus iniciativas de DEI, alineando sus políticas con las expectativas de una fuerza laboral que valora la inclusión como un estándar esencial. Las organizaciones que logren captar y retener este talento diverso estarán mejor preparadas para enfrentar los desafíos futuros.

## Áreas clave para pensar la inclusión

### Talent Acquisition

¿Accedemos a una amplia reserva de empleo y nuestra marca atrae a un conjunto diverso de empleados potenciales?



### Talent Development

¿Estamos creando condiciones y oportunidades que aprovechan el talento de una mano de obra diversa?

### Employee Engagement

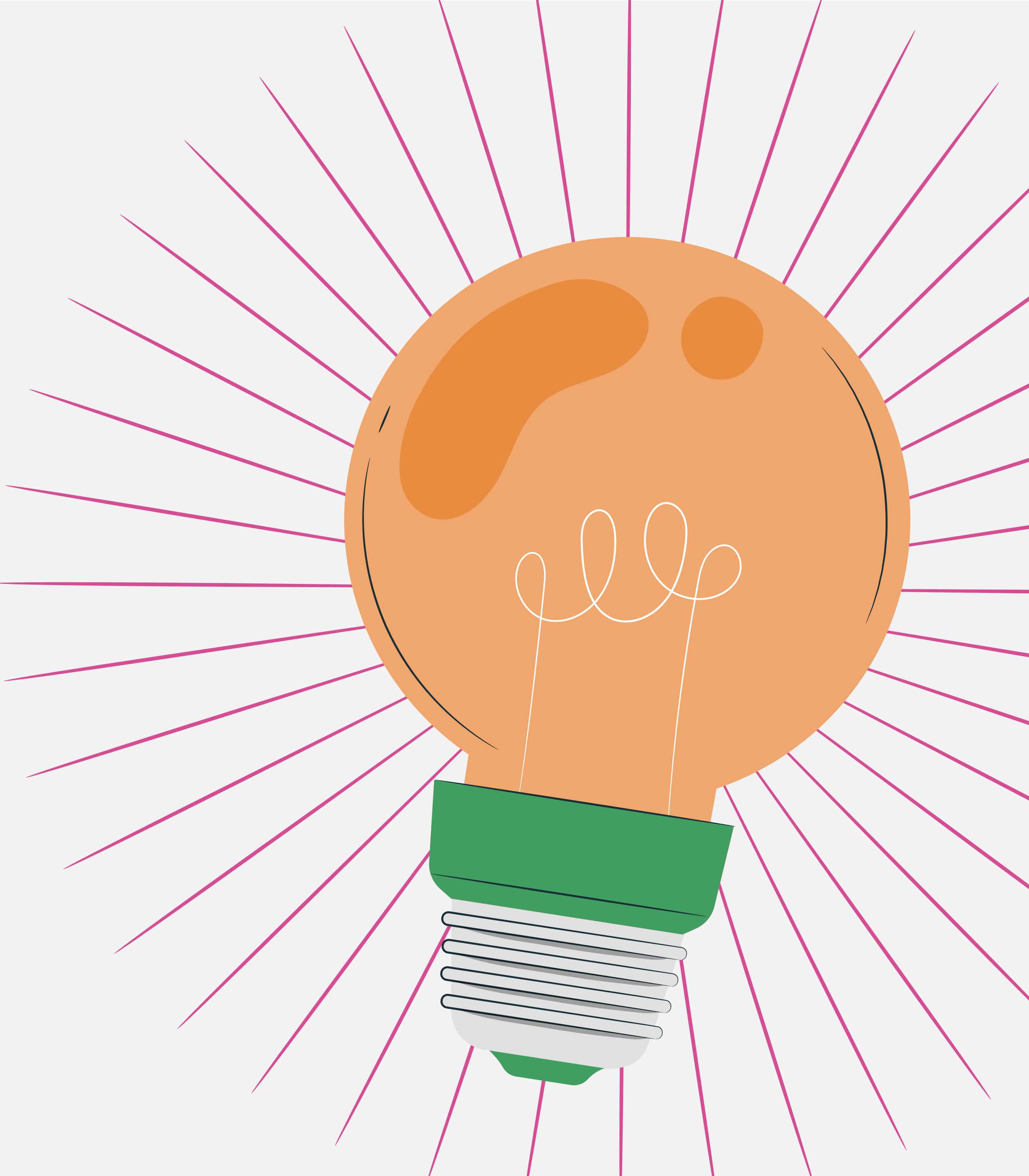
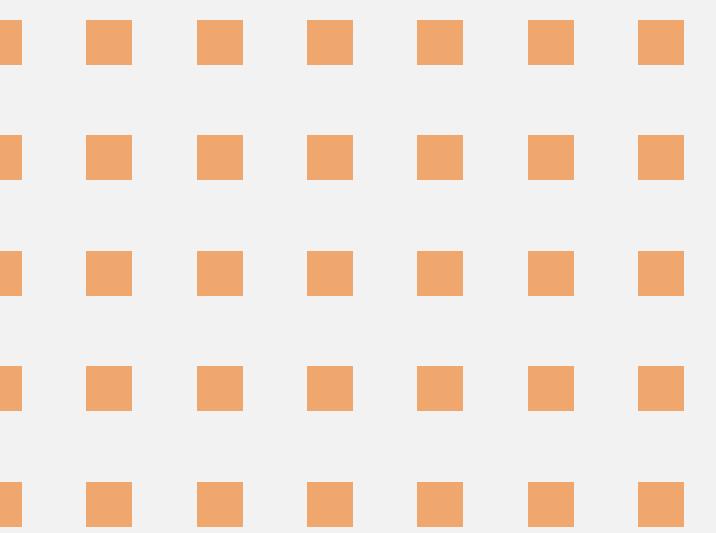
¿Comprometemos de forma inclusiva a nuestros diversos trabajadores/as?  
¿Nuestros empleados/as se sienten bien en la empresa y son capaces de aportar lo mejor de si mismos?  
¿Retenemos a los/as empleados/as de alto potencial?

### Workplace Climate

¿Se promueve un entorno diario en inclusión y el éxito de ello? ¿Nuestra cultura de trabajo promueve el trabajo en equipo, la diversidad e innovación?



# REFLEXIONES FINALES BASADA EN LOS FINDINGS



## El camino hacia una inclusión plena sigue siendo desafiante pero inevitable

A pesar de las barreras y desafíos actuales, las entrevistas reflejan un consenso general de que la DEI es un camino sin retorno para las empresas que desean ser sostenibles y competitivas a largo plazo. Las políticas de DEI no solo son vistas como una obligación moral, sino como una estrategia clave para garantizar la relevancia y éxito de la empresa en un mercado cada vez más globalizado y diverso. Los directores coincidieron en que la DEI es ahora una demanda tanto de las generaciones más jóvenes como de la sociedad en general, lo que la convierte en un imperativo para la sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones: "Siento que cuando la conciencia se despierta, no la callás más".

## La necesidad de un enfoque genuino y estratégico

Para que las políticas de DEI sean verdaderamente efectivas, es esencial que las empresas adopten un enfoque genuino y estratégico que vaya más allá del cumplimiento normativo y se integre profundamente en la cultura organizacional. Esto requiere un liderazgo comprometido, una clara alineación de la DEI con los objetivos de negocio y un esfuerzo continuo por superar las resistencias culturales internas.

# CONTACTANOS



SpeakUpDiversidad



@speakup\_diversidadeinclusion



Speak Up Diversidad



@speakupdiversidad



Speak Up Diversidad

v.meneghello@gmail.com

