

diversidad, equidad e inclusión

HRBP

UNA FIGURA CLAVE EN LA
GESTIÓN DE PERSONAS QUE
TRABAJA EN SOLEDAD EN
LAS ORGANIZACIONES



INDICE

Metodología

P4

Rol del HRBP

P6

De la palabra al
hecho. El momento
de la verdad

P11

Desarrollo de la
gestión desde la
perspectiva HRBP

P14

Principales
findings

P21

Reflexiones
finales basadas
en los findings

P25

INTRO DUCCIÓN

La figura del HRBP (Human Resources Business Partner) presenta múltiples desafíos a diario que conectan las complejidades del negocio, la dinámica de la empresa y las necesidades y singularidades de las personas.

En ese devenir diario, son muchas las situaciones que requieren resolución y asesoramiento y uno de estos tópicos está relacionado a diversidad, equidad e inclusión. Un tema que fue creciendo en las agendas de las personas líderes de las compañías en los últimos años.

La magnitud de estos desafíos aumenta cuando los equipos ejecutivos y directivos muestran una notable uniformidad en su composición. Esa falta de representación diversa en la alta dirección contribuye, en ocasiones, a la selección de perfiles que siguen esa tendencia homogénea. Y se presenta una tensión frente a la presentación por parte de las/os HRBP de perfiles disímiles (Ely & Thomas, 2001)

Nos parecía muy importante preguntarles como ven los temas de diversidad desde su rol y de cara al liderazgo en sus compañías para conocer que espacio ocupa esta temática, cuales son las dificultades que encuentran en su accionar y que necesitan para llevar adelante la gestión de HRBP con perspectiva en diversidad. En este recorrido entrevistamos junto a **Verónica Cataldo** a 23 HRBP de diferentes industrias y distintos puntos del país.

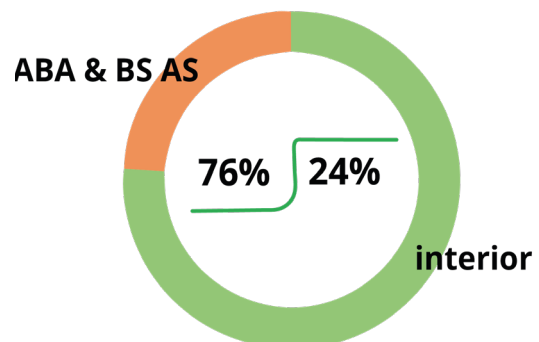
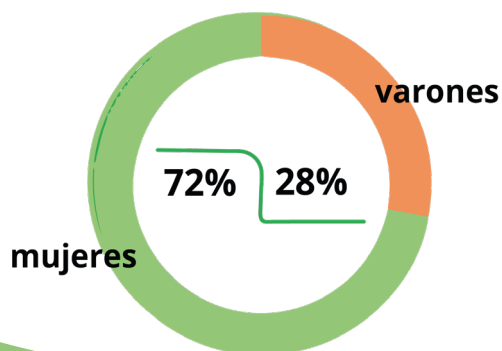
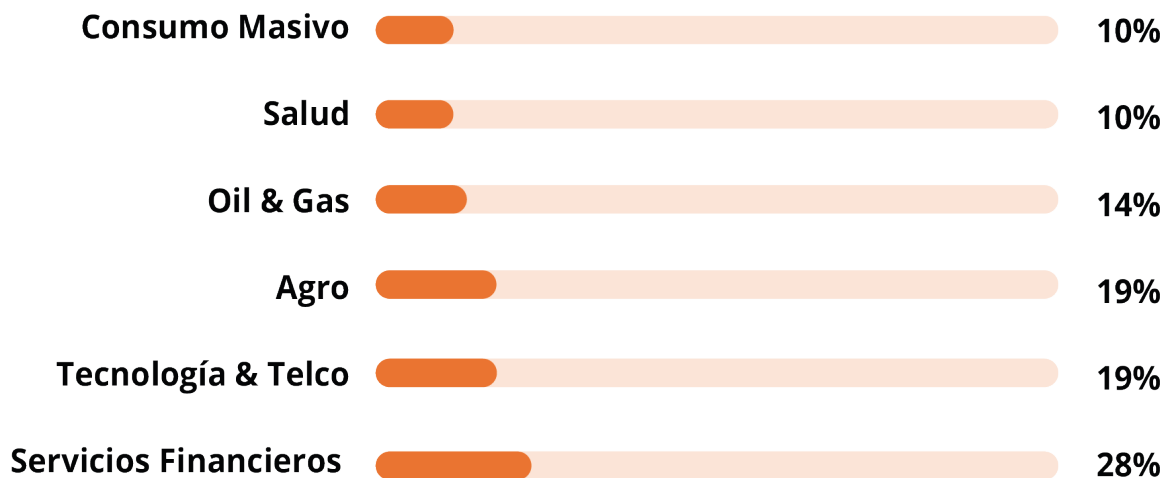
VIRGINIA MENEGHELLO

Directora Speak Up Diversidad

METODOLOGÍA

El relevamiento se llevó a cabo entre febrero y abril de 2024. En el transcurso de esta actividad, surgió un hallazgo relevante: una significativa presencia de mujeres en el rol estudiado, lo cual se refleja en la muestra. En términos binarios, entrevistamos a 15 mujeres y 7 hombres.

Industrias, %



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. Un informe de Deloitte (2021) señala que las organizaciones que implementan prácticas de DEI adaptadas a su sector y nivel de madurez muestran una mayor retención de talento y mejores resultados en términos de innovación y productividad.

EL CONTEXTO DE LAS POLÍTICAS DE DEI

En el contexto actual, las políticas de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) se han convertido en elementos clave dentro de la gestión de recursos humanos (HR). Las organizaciones buscan cada vez más implementar políticas que no solo respeten las diferencias, sino que también promuevan un ambiente de trabajo inclusivo que maximice el sentido de pertenencia de sus empleados. La implementación exitosa de estas políticas requiere un enfoque estratégico, integrando la diversidad como un valor esencial en las prácticas de reclutamiento, capacitación y desarrollo. La gestión efectiva de la diversidad no solo ayuda a cumplir con las obligaciones legales, sino que también mejora la cohesión del equipo y la innovación dentro de la organización.

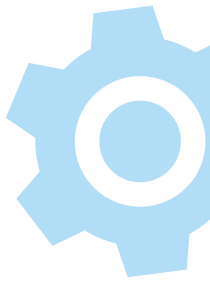
Uno de los mayores desafíos en la implementación de políticas DEI es asegurar que estas sean percibidas como inclusivas por todos los grupos dentro de la organización. De acuerdo con estudios Ng, E. S., & Sears, G. J. (2018), la manera en que los líderes y supervisores apoyan y comunican estas políticas influye directamente en su éxito. Las políticas de trabajo flexible y las iniciativas de conciliación laboral-personal, por ejemplo, pueden percibirse de

manera diferente dependiendo de cómo se implementan y comunican al público interno, lo que puede generar barreras o fomentar la inclusión. Es fundamental que las políticas de diversidad sean consistentes y transparentes para que todas las personas asociadas, independientemente de su origen o situación, sientan que sus necesidades están siendo atendidas (Ryan & Kossek, 2008).

Finalmente, la adaptación de políticas de diversidad a los contextos locales también es crucial para su efectividad. La implementación de políticas globales de diversidad por parte de empresas multinacionales puede encontrarse con barreras culturales que dificultan su aceptación en determinadas regiones. Un estudio sobre la gestión de la diversidad en el Medio Oriente y África del Norte revela que los enfoques deben ser sensibles a las características contextuales locales. Las empresas deben ajustar sus políticas para reflejar las realidades culturales y organizativas específicas de cada país, lo que puede implicar un equilibrio entre los enfoques occidentales y las adaptaciones locales (Hennekam et al., 2017).

ROL DEL HRBP

El rol del HR Business Partner (HRBP) es crucial en la implementación y gestión de políticas de recursos humanos alineadas con los objetivos estratégicos de la organización. Este rol actúa como enlace entre el equipo de recursos humanos y las áreas operativas del negocio y de soporte, permitiendo que las decisiones sobre la gestión del talento se integren con las necesidades específicas del negocio y sus colaboradores. En este contexto, uno de los temas más destacados en la agenda actual del HRBP es el de la Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI), que ha ganado relevancia en las últimas décadas como un eje central para promover culturas organizacionales más inclusivas y equitativas.



El rol del HRBP, como señala el Modelo de Ulrich (1997), es clave para alinear las políticas de recursos humanos con los objetivos estratégicos de la organización, actuando como un socio estratégico que facilita la integración de la diversidad, equidad e inclusión (DEI) en la cultura empresarial. Esto implica un enfoque de agente de cambio, como lo describe la Teoría del Cambio de Kotter (1996), ya que promover la DEI requiere transformar actitudes y estructuras organizacionales para generar un entorno más inclusivo. A través de este rol, el HRBP se convierte en un intermediario crítico que gestiona tanto las expectativas del negocio como las necesidades de las personas, alineándose con el Modelo de Competencias de SHRM, que destaca la importancia de la consultoría y la gestión ética.



Además, el HRBP debe considerar el impacto estratégico de la diversidad como un componente esencial del capital humano, en línea con la Teoría del Capital Humano de Becker (1964). Invertir en talento diverso no solo aumenta la innovación, sino que también fortalece la competitividad de la organización. Finalmente, a través de los roles descritos por

Mintzberg (1973), el HRBP cumple una función interpersonal y decisoria, actuando como un conector entre diferentes niveles de la organización y asegurando que las políticas de DEI no solo se promulguen desde un enfoque teórico, sino que se implementen de manera efectiva en la práctica diaria, superando las tensiones entre discurso y acción.



*A veces la gente cumple la política y ponen un candidato de relleno, esas cosas pasan. O sea, hechas las leyes hechas las trampas ... Y la verdad que vos con el business partner te das cuenta. El mismo panel sabe lo que está pasando en el área, sabe a quién el manager está queriendo elegir. El HRBP siempre tiene la información real de terreno, y eso para mí sigue siendo súper importante. A veces te dicen que es un rol que no sé si existiera en un futuro porque están digitalizando muchas actividades, yo creo que ese justamente es el **rol de conexión con cualquier cosa que se genere con inteligencia artificial** en un futuro. Y el real, día a día de un negocio, ese rol será el articulador de todo lo que generen las inteligencias artificiales o este puesto como política en las organizaciones. Pero no me imagino que no exista*



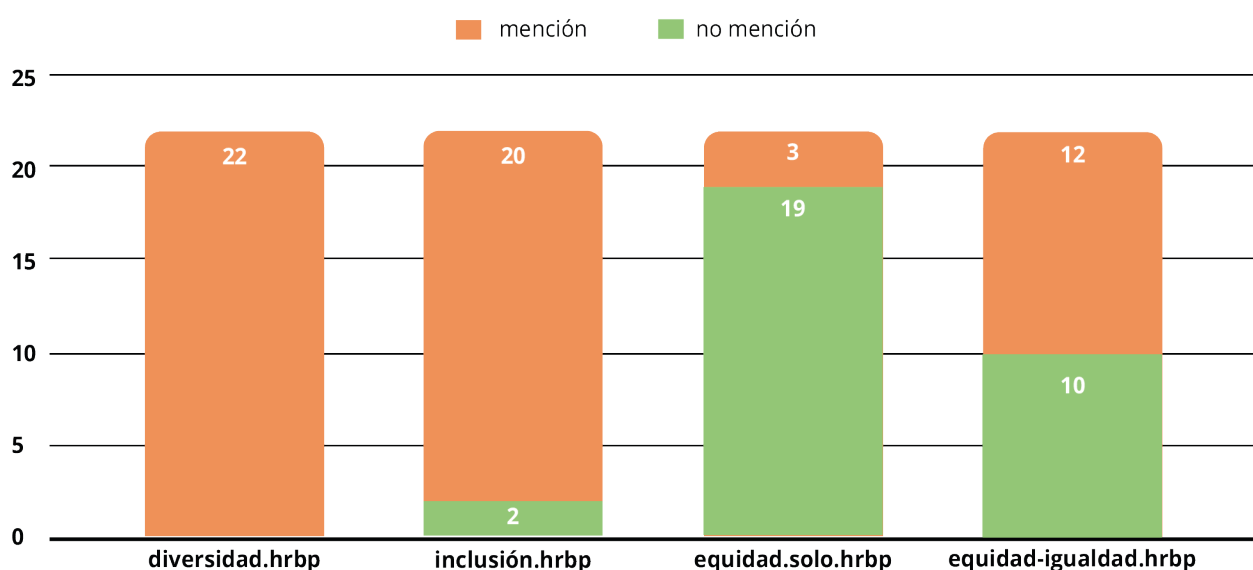
DIRECTORA RR.HH. (EXTRACTO DEL INFORME
¿QUÉ OPINAN SOBRE DIVERSIDAD QUIENES
LIDERAN RR.HH. EN LAS ORGANIZACIONES?,
SPEAK UP DIVERSIDAD, 2024)

La gestión de DEI dentro de una organización no solo implica la creación de programas o la definición de metas, sino que también demanda una vigilancia constante para garantizar que las acciones sean coherentes con los valores declarados. El HRBP tiene un papel crucial en esta área, ya que puede detectar sesgos inconscientes en los procesos de selección o promoción, y debe estar preparado para intervenir de

manera estratégica y pedagógica cuando se presentan estos sesgos. Además, el HRBP debe asegurarse que los líderes comprendan los beneficios reales de la diversidad, no solo en términos de inclusión social, sino también en términos de innovación y competitividad empresarial, ya que los equipos diversos suelen aportar perspectivas más ricas y creativas en la resolución de problemas.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

¿De qué hablamos, cuando hablamos de Diversidad, Equidad e Inclusión?



Podemos observar que Diversidad es una palabra mencionada por todos los entrevistados/as, mientras que inclusión solo hay 2 entrevistas en que aparecen. Equidad es uno de los aspectos que menos menciones tienen durante la entrevista. Si se combina Equidad con igualdad de oportunidades, encontramos una mayor incidencia de este aspecto en las entrevistas, aunque sigue siendo muy menor, ya que en 10 entrevistas no aparece mencionada como tal.

En relación al significado o sentir que le atribuyen a las palabras diversidad e inclusión

podemos decir que lo asocian a que “somos todos, diferentes, distintos”, que hay una variedad entre los distintos seres humanos, y en algunas entrevistas lo asociaron directamente con “género” y específicamente a “mujeres”, y unos pocos con “discapacidad”.

En este sentido queremos citar algunos extractos de entrevistas que permiten visualizar la concepción que se tiene sobre diversidad y su relación con género y discapacidad.

"Hoy está un poco más abierta a lo que era hace dos tres años, hoy tomamos la diversidad, inclusión en un sentido más amplio pero cuando tenemos el espacio y **hablamos del tema termina un poco acotado a cuestiones de género, a discapacidad....**en la organización tenemos un área y dos personas que se focalizan hoy en la diversidad e inclusión dentro de la organización, algunas enfocadas al desarrollo y empoderamiento de las mujeres y otras a los diferentes géneros... y después seguimos, desde hace muchos años, con el seguimiento de los casos de discapacidad que tenemos dentro de la compañía, hace poquito tiempo se habló de cupos, de que participen de los procesos de selección personas con alguna discapacidad."

"Me parece que estaría buenísimo entender **todo lo que es el espectro de la diversidad, que no es solo género, no es solo orientación sexual, no es solo discapacidad,** que me parece que son los más comunes hoy. "

"Creo, desde mi humilde opinión, que es algo que necesitamos romper en los equipos para que sucedan, **no solo diversidad de género, sino de discapacidad, de ideas, de pensamientos, de proyectos.** Pero, pero así como esta empresa tiene una, dentro de unos valores de innovación y es parte de su cultura ver qué procesos distintos se pueden hacer y ver qué proyectos nuevos se puede formar, también creo que **innovar implica incorporar ideas nuevas que rompan un poco los esquemas.** Entonces me parece que va por ahí."

Sí bien podemos observar un reduccionismo de diversidad a género, en algunas manifestaciones, también podemos observar un reduccionismo de género a lo heteronormativo: varón/mujer. Por otro lado, los/las entrevistadas también asociaron diversidad con la palabra

“oportunidad” y al cambio haciendo alusión a una transformación cultural. Y por último también aparece asociado al sentir de las personas respecto a la temática, al asociarlas con las palabras, “aceptación”, “comodidad”, “desafío”.

WALK THE TALK

De cara a la gestión diaria, quienes trabajan en el rol HRBP pueden ver claramente las congruencias como también lo opuesto. Sobre estas últimas, al momento de preguntarte, surgen con fuerza y esto genera una falta de credibilidad en la estrategia que la organización menciona que lleva adelante en materia de DEI. Y resulta sumamente interesante escuchar la voz de los HRBP donde ven esas situaciones en la cuales no han funcionado.

De las entrevistas se desprende un fuerte “cómo si” de la gestión de DEI, es uno de los aspectos más significativos en el discurso de los HRBP. Brinda con ello una posición crítica frente a la diferencia que vislumbran entre lo discursivo y la práctica real en la implementación de la perspectiva de diversidad en el ámbito laboral.



*“Yo veo que la empresa **habla mucho de diversidad pero faltan las acciones concretas** que acompañen, se habla de “somos diversos, vamos a ser diversos”, pero después a la hora de contratar una persona con discapacidad o cierta diversidad ahí cuesta o no lo hacen, quizás es más de decirlo y no tanto de hacerlo.”*



*“Los chicos de sistemas son **más diversos**, (en relación a otros/as colaboradores de la empresa) pero, en general, son bastantes parecidos.”*



*“No, las veo, **las veo muy lejos de la realidad**, lo que apunta en sí. Hoy nosotros tenemos un grupo que aborda los temas de diversidad e inclusión. Lo veo muy lejos de lo que apuesta este grupo en lo que es **transformación cultural**. Los veo muy, muy, muy lejano al acompañamiento de eso, si, **no los siento involucrados.**”*



DE LA PALABRA AL HECHO

EL MOMENTO DE LA VERDAD

Una de las situaciones más comunes que vivencian, quienes están en el rol de HRBP es que **pueden identificar** fácilmente los sesgos inconscientes que influyen en la selección de potenciales candidatos/as lo que lleva a generar grupos homogéneos. Y lo que opera aquí es el principio de “ajuste cultural” que conduce a la elección de los iguales haciendo muy difícil que personas distintas puedan incorporarse. Esto genera una atmosfera de sesgos que aparece envuelta en un halo de justificación racional corporativa donde el ajuste racional dialoga con el sesgo de afinidad que es aquel que se refiere a valorar positivamente a las personas con quienes compartimos alguna similitud (Kaplan, 2018). Así “El sesgo de afinidad se manifiesta en el ámbito laboral cuando los empleadores favorecen a candidatos/as que comparten similitudes con ellos, ya sea en apariencia, comportamiento o antecedentes, bajo el pretexto de ‘ajuste cultural’.” (Moon, Y. (2023). en B. Carnahan & C. Moore)


Contar con herramientas para asesorar a las personas líderes acerca de **cómo los sesgos limitan** las posibilidades de selección de grupos que están subrepresentados y **los beneficios** que reporta tener grupos diversos es uno de los desafíos de HRBP.

Un HRBP nos relataba como veía que se acentuaba ese “ajuste racional” que conlleva a la selección de “los iguales”

El famoso fit con la organización, cuando pensás en los equipos y ya tenés equipos que están constituidos por un cierto tipo de gente que vos, como futbolísticamente se dice, va fuerte al medio. Decís che, viene un pibe que es capitán de su equipo desde pre 9.ª hasta la reserva del SIC (San Isidro Club Rugby). Decís si va a entrar bien? Sí, claro que va a entrar bien, porque el lunes cuando llega (a la oficina) hablan del mismo boliche, hablan del mismo partido o hablan del partido que jugó su primo o son primos. No sé, me parece que eso se le da por un lado el adaptarse más rápido si querés y que lo vean más rápido en otros puestos. Y por otro lado, este fit cultural es bien igual. Ojo, te aclaro, para mí si hablas con el/la directora de RR.HH. no te va a decir lo mismo que yo.

**“LA DIVERSIDAD SOLO PERMITE DIFERENCIAS
QUE ESTÉN EN CONFORMIDAD CON EL SISTEMA”**

- BYUNG CHUL HAN



Existen momentos clave donde se pone en evidencia las tensiones de avanzar con perfiles heterogéneos en cuanto a la identidad. Un aspecto que nos mencionaban es que teniendo cubierto los temas clave del perfil del potencial candidato/a emergían comentarios para desalentar el ingreso de personas que no iba en concordancia a esa mayoría que habita la organización.

Y este es un momento de tensión en la conversación de los HRBP con las/os managers:

“¿Qué es lo que no te gusta de esta persona. Y viste? No me gusta algo. Y sabes que tiene que ver con algún tipo de discriminación o que te preguntaran directamente la religión o ante determinados apellidos. Bueno, pero es católico, o no es católico o eh, o incluso acá tiempo atrás tomaban sólo argentinos que esto acá ya no pasa, ahí hay terreno ganado.”

En este camino de dar los primeros pasos, saltar alguno de ellos, no es un tema menor, sino que constituye la diferencia entre “una buena intención” y “una buena experiencia”. Así una persona de HRBP nos narra una situación que nos deja mucho para aprender: “Yo no me olvido nunca más una empresa donde trabajé que se asociaron con una

organización especializada para incorporar personas trans y arrancaron a full a contratar y full a avanzar con el proceso. De alguna manera (resultaba imprescindible) concientizar al equipo de recruiting que estaba contratando. Pero **no concientizaron ni a líderes, no nos concientizaron a nosotros como HRBP**. Yo tuve seis casos de chicos y chicas que me llamaron llorando porque en el mail, en la plataforma del trabajo, aparecía lo que ellos llaman su DNI, que es su nombre del género con el ya no se sienten identificados”.

Estos momentos de verdad son dolorosos porque se enfrentan con todo lo que pasaron por alto, lo que no vieron y si ven las consecuencias en las personas que desean incluir donde la experiencia de las personas es sufrida.

Dado el carácter del trabajo de HRBP que ofrecen su asesoramiento y servicio a las personas líderes y a los equipos hace que desarrollen una mirada y entendimiento mas amplio acerca de porque no funcionan algunas políticas o pautas organizacionales que con gran énfasis se comunican. Tienen la posibilidad de detectar con facilidad lo que falta para poder mejorar esos procesos, políticas y un olfato sobre los tiempos organizacionales.

“Ahí cuando no está la coherencia pasa para mí lo mismo en una organización. Si desde el discurso hablamos de la diversidad y que nos potencia y nos complementa. Pero después haces una contratación de alguna persona y no la incluí al equipo, entonces bueno, diversidad y somos todos diferentes, pero esa persona de repente no se siente incluida en un equipo de trabajo por distintas cuestiones, no?, porque no le invitaron al asado, por lo que sea, bueno, ahí me parece que viene la inclusión. Es como el momento de verdad, en la industria del seguro se habla como el momento de verdad, que es cuando pagas el siniestro. Digamos todo muy lindo, pero cuando llega el momento paga el siniestro. Bueno, acá sería lo mismo. El momento de verdad es cuando pasan estas cosas.”

“No estamos preparados. Hemos contratado a dos o tres personas con discapacidad aleatoriamente y pasas hasta de tener que ir como HRBP a entender el lenguaje de señas, porque si no, no te puedes comunicar con el empleado. La pregunta que yo me hago es, para qué hacemos eso si no nos preparamos primero? Porque la persona llega como extraterrestre a la empresa. Incomoda porque no estamos acostumbrados, entonces es como que yo te tuviera que comunicar algo ahora por escrito porque vos no me escuchas o con alguna seña.”

La dedicación y compromiso de los HRBP son esenciales para abordar temas de DEI con la alta dirección, un proceso que requiere tiempo escucha activa, argumentación y acompañamiento. Sin embargo, es crucial que estos profesionales también cuenten con el apoyo necesario. Cuando la implementación de políticas queda a discreción de la iniciativa individual de quienes ocupan el rol de HRBP, existe el riesgo de que el avance en DEI dependa demasiado de su compromiso personal. Acorde a un informe de McKinsey (2021) destaca que los esfuerzos de DEI que se sustentan únicamente en el compromiso individual de ciertos roles, como HRBP, tienden a carecer de continuidad y efectividad a largo plazo

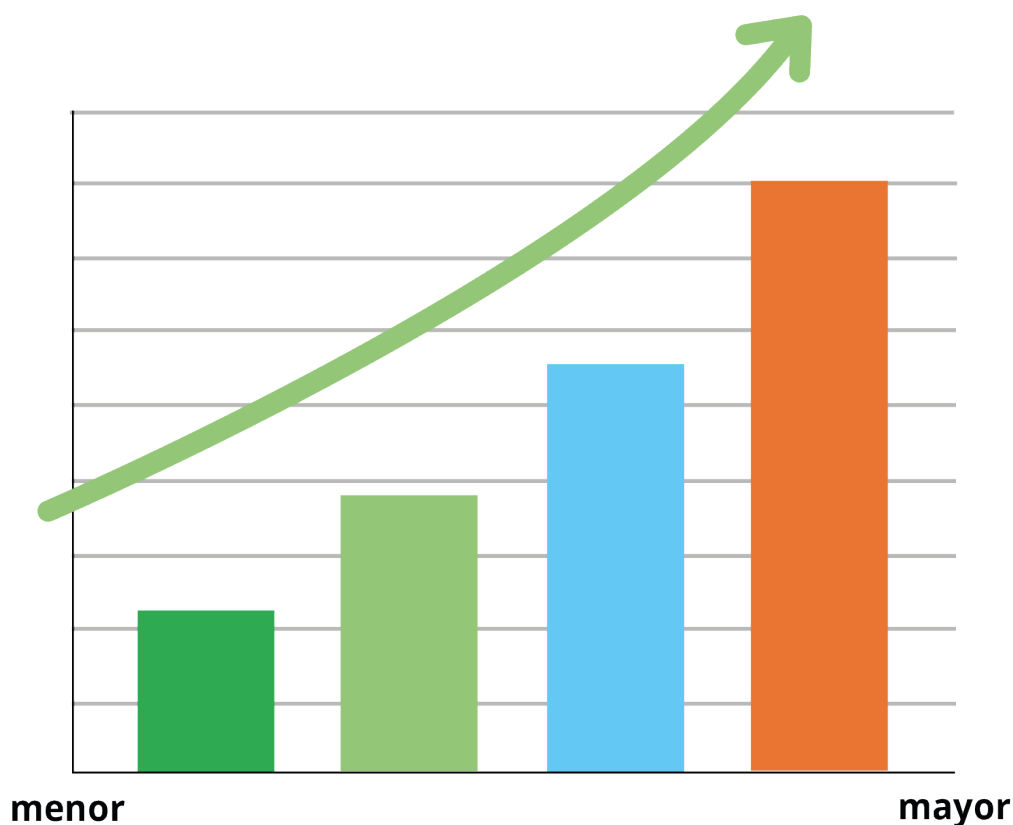
“Hay empuje ahora sobre resultados, pero creo que la herramienta más fuerte que falta en general, son decisiones corporativas grandes y firmes respecto a resultados, o números o cuotas. La decisión firme de contratar, guidelines. Para mí falta, nos tenemos nosotros, por lo menos, y en esta industria te digo de acá para abajo, porque es una industria recontra conservadora ha sido masculina por muchísimos años. Todavía no están las decisiones claras... Seguimos contratando personas afines a nuestro modo de pensar. Desde abajo se hace más como bottom up para mí que por lo menos de hablar con colegas como que estamos los que estamos comprometidos, le metemos, empujamos, vamos y golpeamos puertas. Nosotros tenemos también bajadas, tenemos como estas dos bajadas globales, pero todavía yo siento que el CEO no ve o no está convencido. No sé cómo es que falta ese insight e incluirlo en la toma de decisiones, en las mesas, eso no está. Para mí falta un montón de madurez.”

DESARROLLO DE LA GESTIÓN *DESDE LA PERSPECTIVA HRBP*

Como se ha mencionado anteriormente en este documento es la figura del HRBP quien conlleva un accionar de asesoramiento, entendimiento de necesidades y la alineación con las demandas de RR.HH. y del negocio. Es en este camino la mirada de HRBP sobre como observan la capilaridad de los principios de diversidad e inclusión que llevan adelante las personas líderes de la organización suelen

tener una perspectiva mas cruda que otros actores.

En base a las declaraciones realizadas por este grupo en las entrevistas podemos pensar en un ciclo de tomas de decisiones manageriales de la gestión de DEI menor a mayor nivel de involucramiento



- Decisiones de superficie
- Decisiones de afinación
- Decisiones de orquestación
- Decisiones de integración

DECISIONES DE SUPERFICIE

Entienden que no es políticamente correcto estar en desacuerdo con los principios de DEI por ello no siempre lo manifiestan abiertamente, aunque a veces si lo realizan cuando ven que pueden ser afectados por una decisión que otros/as toman y tiene injerencia directa en su operación y no alineada a sus pensamientos o abordaje en temas DEI. Suelen tener un bajo nivel de inmersión y alcance, son puntuales que buscan resolver un tema pero se quedan en la superficie al no ser un tema que se aborde nuevamente o profundice.

Todavía hay mucho maquillaje en términos de diversidad e inclusión, y no hay una decisión real de incluir y de hacer jugar en la mesa a tomadores de decisiones con perspectivas distintas

DECISIONES DE AFINACIÓN

Son personas líderes que no ven valor en gestionar la diversidad, más bien la perciben como una imposición ya sea interna o externa. Y así es vista "como algo más con lo que cumplir" pero en su mínima expresión, no convencidos de los beneficios de la misma.

"Activamente no buscamos la diversidad. La aceptamos cada vez más, pero no la buscamos activamente."

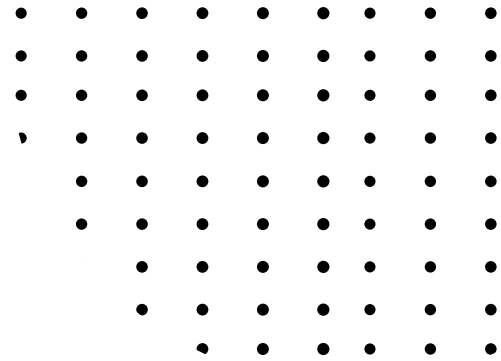
DECISIONES DE ORQUESTACIÓN

Abarca al liderazgo que comprenden tanto los beneficios de la DEI como los desafíos que implican su gestión. Estos liderazgos se encuentran en organizaciones que ya dieron sus primeros pasos, generaron tanto aciertos como errores y decidieron seguir adelante aprendiendo de las veces que subestimaron las tensiones y desafíos de la diversidad y se propusieron mejorar a futuro. A fin de poder avanzar en este nivel de decisiones se requiere de la colaboración y coordinación entre varias partes a fin de asegurar una óptima experiencia y cumplir con los objetivos comunes. Estas decisiones “orquestan” sinergias y potencian el rendimiento incorporando una perspectiva de diversidad de mediano a largo plazo. En algunas organizaciones para alcanzar este estadio utilizaron acciones afirmativas “. Los directores tenían como target, creo que hoy ya no más, pero cuando recién se inició el tema, lo tenían como como medición y cálculo de bono, lo cual hacía que yo, como HRBP, tenía que reclutar o reclutar mujeres.”

“Es una situación que nos pasó en x empresa fue que ingresamos un chico que tenía enanismo a una de las oficinas centrales, cuando lo incorporamos dijimos no hay problema, dado que no iba a una planta o un sector productivo donde tiene que manejar una máquina. Llegó el primer día de oficina y no alcanzaba la mesa porque era muy alta. El primer día de oficina quiso ir al baño y no pudo porque era muy alto. Entonces nos hizo un click a todos de decir, que tontos de no pensar en todo esto. Y fue un aprendizaje recontra grande que lo viví para decir, tampoco forcemos algo que después no vamos a poder cumplir porque la verdad es que el chico se sentía incómodo. Después lo solucionamos, por suerte en dos minutos y demás. Pero por no verla o por no pensar un poquito más allá y en solo cumplir con el cupo o cumplir con la persona o lo que fuera, quizás realmente lo terminamos perjudicando. Es una pregunta que me hago y te la traslado. ¿Qué cosas son las que fuerzan el cambio? No, porque si no hubiese estado este chico no hubiesen visto nada de eso. Por supuesto que lo mejor hubiese sido que cuando lo contraten decir midamos el escritorio, veamos esto. Ahora, si no entraba no hubiésemos hecho esos cambios. Entonces ¿dónde está el límite? Hay un costo que tal vez lo paga en parte esa persona para abrir la puerta”

DECISIONES DE INTEGRACIÓN

Estas decisiones se dan en organizaciones donde los líderes reconocen el valor de la diversidad y han promovido espacios de discusión y análisis sobre la implementación de políticas activas, estas decisiones de carácter colaborativas se integran como un principio básico de gestión. La diversidad se convierte así en un pilar estratégico, tan esencial y naturalizado como otros principios manageriales. Dentro de las entrevistas realizadas a HRBP no podemos detectar alguna organización que encuadre dentro en este punto de la escala.



TE NECESITO

**YO TAMBIÉN
TE NECESITO**

Cuando les preguntamos a directoras, directores de Recursos Humanos sobre el papel del HRBP en la gestión de los temas que hacen a diversidad e inclusión, reflexionan por unanimidad que este es un rol “clave”, “crucial” en la gestión no solo en los temas de diversidad sino también en otros, dado el conocimiento “del terrenos” y de sus “clientes internos”. Y así lo manifestaba una directora “Son clave porque ellos son los que tienen que articular una política organizacional del área de diversidad e inclusión. Hacer que eso sea realidad y hacer que permee en los equipos. Entonces para mí **son los habilitadores de la diversidad de inclusión en las organizaciones**, dependés de ellos/as y que se comprometan con la tarea, y el propósito de ser una compañía diversa e inclusiva, que sientan como propio, hay que entusiasmarlos, porque si no su agenda se tapa de otros millones de temas.” (Extracto del Informe ¿Qué opinan sobre diversidad quienes lideran RR.HH. en las organizaciones?, Speak Up Diversidad, 2024)



Cuando les preguntamos a las/os HRBP sobre que necesitan de las/os directores de RR.HH. en lo que respecta a articular la agenda de diversidad con sus clientes también aparece la voz unánime de que necesitan de ellos en cuanto a que puedan realizar el trabajo de portavoces o evangelizadores del cambio que desean con sus pares directores/as para luego cuando ellas/os hablen con sus clientes en relación a una toma de decisión de reclutamiento, promoción o cualquier otra esté la voz que impulsa y así facilitar su tarea.

Por ello la respuesta es: Yo también te necesito Director/a porque en estos temas el papel de los HRBP es un papel político.

Y encontramos respuestas no unánimes sino disímiles por parte de HRBP, donde la ausencia de esa gestión del cambio por parte de la máxima autoridad de RR.HH. realizada con sus pares no aparece siempre desde el punto de vista de las/os HRBP. Encontramos que se comunican las nuevas directrices

en forma tibia, no queriendo imponer sino como expectantes a como las personas líderes lo tomarán, y esto dificulta la tracción del tema. Así cuando las/os HRBP deben interactuar y aplicar la perspectiva en términos de diversidad e inclusión se encuentran con negativas, con un muro silencioso que no permite avanzar. No se expresa a viva voz la negativa pero hacen poco o nada por avanzar.

Aquí esta figura descripta como crucial se encuentra en un gris para gestionar donde los temas DEI al igual que otros están inmersos en un contexto político, social y de negocios. Muchas veces la mirada en torno a los temas DEI caen en las siguientes etiquetas ***“es una moda”*** y por ende no tengo tiempo para seguirla o ***“no es crítico para el negocio”*** y además demanda el esfuerzo de cambiar la forma de gestión y entienden que esto requerirá mayor tiempo y recursos, o es un ***“cumplimiento legal o reputacional”*** donde el espíritu es cumplir y hacer lo necesario para ello pero no mas que eso. Así las/os HRBP se encuentran en un escenario donde tienen que justificar porque aplicar la perspectiva DEI en todo lo que concierne a la gestión de personas y negocio en sintonía de alinear con los objetivos estratégicos para obtener el apoyo de las personas líderes.

#ES UNA MODA

#CUMPLIMIENTO LEGAL O REPUTACIONAL

#DEI NO ES CRÍTICO PARA EL NEGOCIO

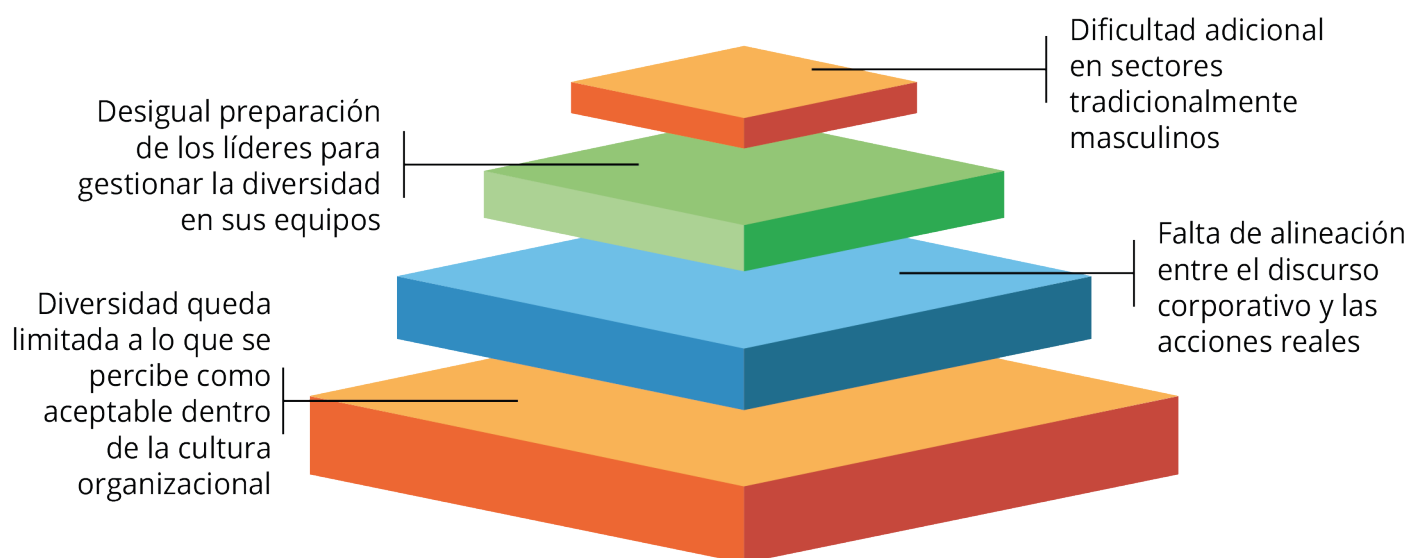
RESISTENCIAS CULTURALES

En las entrevistas emerge como la resistencia cultural es uno de los mayores obstáculos para la implementación efectiva de políticas de diversidad e inclusión en las organizaciones. En varias entrevistas, los HRBPs mencionan que las culturas organizacionales tradicionales son particularmente difíciles de cambiar. Un HRBP señala: “Somos una empresa muy jerárquica, todavía tratamos de cambiar pero por ahora es más declarativo que real”. Este tipo de estructuras jerárquicas refuerzan las prácticas establecidas y dificultan la adopción de cambios inclusivos, ya que los líderes, acostumbrados a modelos antiguos, no ven la necesidad de incorporar nuevas perspectivas o formas de trabajo.


Además, en muchos casos, la diversidad queda limitada a lo que se percibe como **aceptable dentro de la cultura organizacional**. Un HRBP comentó: “Uno va buscando alguien

que encaje en ese grupo y ahí estás matando la diversidad, porque qué pasa si es alguien de otra clase social? Si es diferente no encaja, y ahí se termina”. Este tipo de sesgos inconscientes fomenta la homogeneidad en los equipos, lo que contradice los esfuerzos por incluir una mayor diversidad de pensamientos, trayectorias y habilidades. La tendencia a contratar perfiles que se adapten a las expectativas culturales dominantes limita las oportunidades para personas de distintos orígenes socioeconómicos o formativos.

Las empresas enfrentan también una **dificultad adicional en sectores tradicionalmente masculinos**, como la energía o la tecnología. Un HRBP relata: “Es una industria recontra conservadora, ha sido masculina por muchísimos años... Todavía hay mucho maquillaje en términos de diversidad e inclusión, no hay una decisión real de incluir



Resistencias culturales en torno a DEI



y de hacer jugar en la mesa a tomadores de decisiones con perspectivas distintas”. Este tipo de resistencias refuerzan un entorno laboral donde los cambios hacia una mayor inclusión son vistos como imposiciones externas y no como una evolución natural de la empresa, lo que genera un ambiente poco propicio para la diversidad.

Otro aspecto crítico es la **falta de alineación entre el discurso corporativo y las acciones reales**. Un HRBP señaló la incongruencia entre lo que se dice y lo que se hace: “Veo como que la empresa habla mucho de diversidad pero faltan las acciones concretas que acompañen. Se habla de ‘somos diversos’, pero a la hora de contratar a una persona con discapacidad o cierta diversidad, ahí cuesta o no lo hacen”. Este desajuste genera una percepción de falta de autenticidad en los esfuerzos por fomentar la diversidad, lo que lleva a que los empleados y líderes no confíen plenamente en las iniciativas de inclusión.

Finalmente, un elemento recurrente en las entrevistas es la **desigual preparación de los líderes** para gestionar la diversidad en sus equipos. Algunos HRBPs mencionaron que, aunque los líderes reconocen la importancia de la diversidad, no siempre tienen las herramientas o la formación necesarias para abordarla adecuadamente. Como uno de ellos indicó: “Los líderes a veces no se quieren mover sin consultar con nosotros, les falta cintura y muchas veces generan muchos coletazos en el equipo”. Esta falta de autonomía y seguridad en la gestión de equipos diversos refuerza la resistencia a la inclusión, ya que muchos líderes prefieren mantener las prácticas establecidas en lugar de asumir los riesgos asociados a incorporar nuevos perfiles que no encajan con las normativas tradicionales.

PRINCIPALES FINDINGS

1 **Diversidad e Inclusión como Concepto en Desarrollo**

La mayoría de HRBPs coinciden en que la diversidad e inclusión son prioridades reconocidas dentro de sus organizaciones.

Sin embargo, en muchas empresas, este tema aún está en una fase incipiente de maduración. Algunas organizaciones han avanzado en incorporar iniciativas globales o normativas europeas, mientras que otras siguen viendo la diversidad más como un “titular” sin acciones concretas que lo respalden. En algunas empresas, las políticas de diversidad están más avanzadas en términos de género, mientras que la inclusión en relación a otros grupos identitarios aún está en desarrollo.

2 **Resistencia Cultural y Tradicionalismo**

Una de las principales barreras identificadas por HRBPs es la resistencia cultural dentro de las organizaciones, especialmente en sectores

más tradicionales o jerárquicos. En empresas más verticalistas, las iniciativas de diversidad y cambio cultural avanzan más lentamente debido a la persistencia de estructuras de poder establecidas. Este contraste es evidente en comparación con organizaciones más dinámicas, donde los equipos ya están acostumbrados a modelos de liderazgo más ágiles y colaborativos.

3 Diferencias Culturales en Procesos de Fusión

HRBPs que trabajan en organizaciones que están atravesando procesos de fusión mencionan cómo las diferencias culturales entre las compañías generan obstáculos para la implementación de políticas de inclusión. Mientras que una organización puede tener un enfoque trabajado en diversidad, la otra puede carecer de estas políticas, lo que genera tensiones al tratar de unificar las culturas. Este desafío se ve exacerbado por la falta de comunicación efectiva y la resistencia a la adaptación por parte de algunas personas líderes.

4 Diversidad Centrada en el Género, con falta de amplitud

Aunque el género ha sido una de las áreas más trabajadas en muchas organizaciones, HRBPs coinciden en que otras formas de diversidad, como la diversidad racial, étnica, o la inclusión de personas con discapacidad, no han recibido la misma atención. Hay empresas donde la diversidad de género se ha abordado a través de iniciativas de reclutamiento y desarrollo de mujeres en roles de liderazgo, pero la diversidad más allá del género todavía no está completamente internalizada. Aun así siendo el tema mujeres el más abordado siguen existiendo baja representación femenina en los principales lugares de toma de decisión.

5 La Inclusión de Mujeres en Sectores Tradicionalmente Masculinos

Un desafío común señalado por HRBPs en sectores como la energía, el agro o la tecnología es la baja representación de mujeres en roles operativos. En estos contextos, no solo es difícil atraer mujeres, sino que las condiciones de trabajo y las expectativas tradicionales de género en esas industrias hacen que la inclusión sea aún más compleja. Estos/as HRBPs subrayan la necesidad de un cambio cultural profundo para mejorar la equidad de género en estos sectores.

6 La Digitalización y su Impacto en la Inclusión

Algunos/as HRBPs destacaron cómo la digitalización ha impactado negativamente en la diversidad, ya que muchos de los procesos y herramientas tecnológicas han excluido a ciertos grupos. Por ejemplo, la digitalización ha dejado fuera a personas mayores o a aquellas con acceso limitado a la tecnología. Las organizaciones que han adoptado la transformación digital rápidamente a menudo no han considerado cómo esta transición afecta la inclusión de personas con diferentes capacidades o niveles de formación tecnológica.

7 Desafíos en la Implementación de Diversidad en los Procesos de Selección

Varias/os HRBPs mencionaron cómo los procesos de selección en sus empresas tienden a favorecer perfiles homogéneos, basados en universidades prestigiosas o ciertos antecedentes socioeconómicos. Esto crea una barrera para la inclusión de personas de diferentes contextos, y aunque se reconoce este problema, muchas veces los esfuerzos por cambiarlo se encuentran con resistencia de los líderes que prefieren perfiles conocidos y “seguros”.

8 La Gestión del Estrés y la Salud Mental

Un tema recurrente en las entrevistas es la creciente preocupación por la salud mental en el lugar de trabajo. HRBPs coinciden en que las organizaciones aún no están completamente equipadas para manejar estos temas, especialmente en situaciones de violencia doméstica o acoso que afectan la salud mental de los empleados. La carga emocional que esto genera en los equipos y líderes es significativa, y las herramientas disponibles para manejar estos casos son limitadas o inadecuadas.



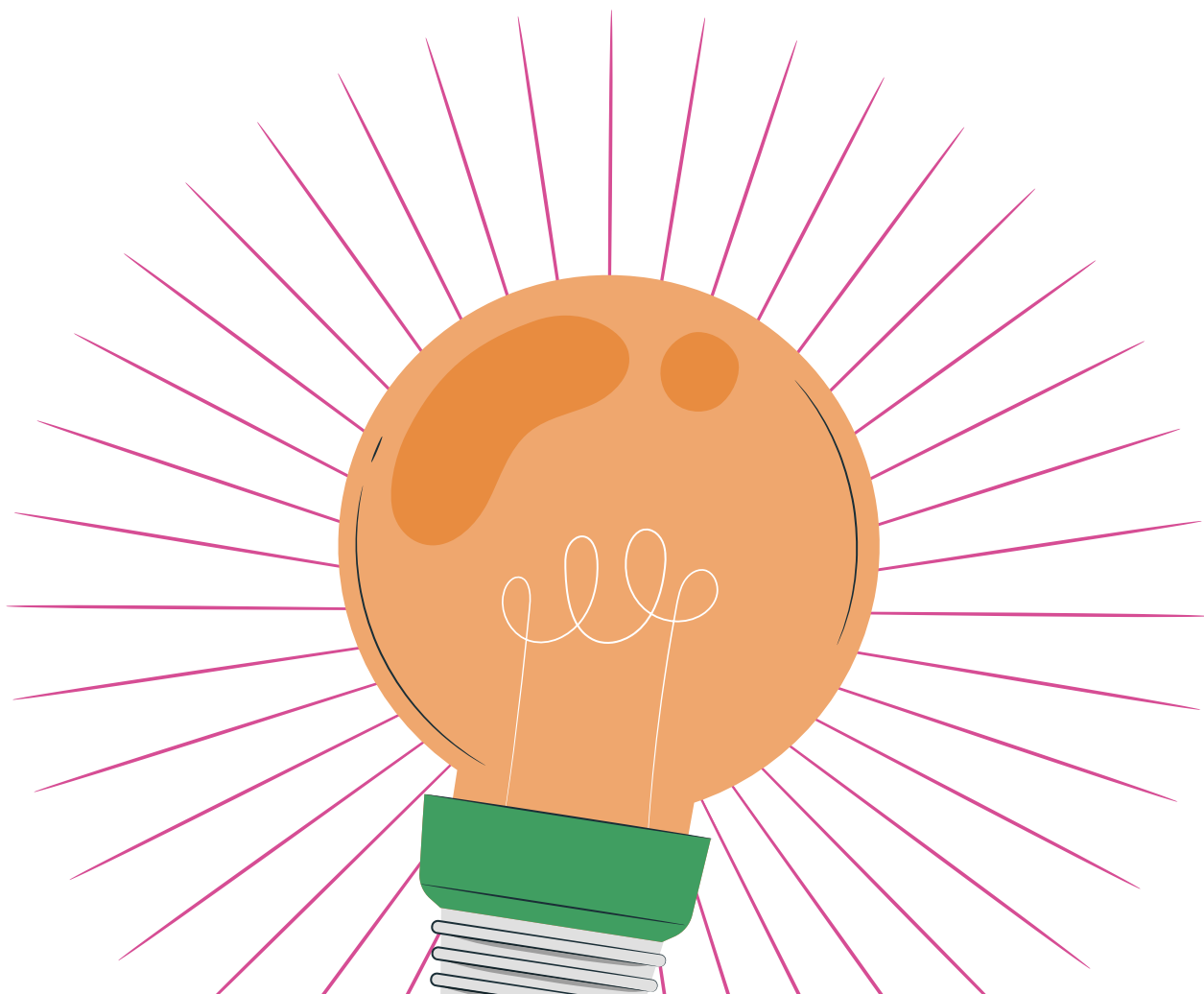
9 El Rol Estratégico vs. Operativo del HRBP

Aunque los HRBPs son vistos como actores estratégicos en el diseño y la implementación de políticas de diversidad, muchos de ellos reportan que su trabajo diario sigue siendo muy operativo. Las tareas relacionadas con la gestión de equipos, la selección de personal y la resolución de problemas inmediatos consumen gran parte de su tiempo, lo que les impide dedicarse plenamente a las iniciativas estratégicas de largo plazo, como la construcción de una cultura inclusiva. Además, las entrevistas reflejan que las organizaciones tienden a abordar la diversidad como un proceso de cumplimiento normativo o un “titular” sin suficiente profundidad en su aplicación real.

10 La Falta de formación adecuada para los Líderes

HRBPs destacan la falta de preparación de muchos líderes para manejar la diversidad en sus equipos. Aunque algunos líderes tienen la voluntad de ser inclusivos, no siempre tienen las herramientas o la formación necesaria para hacerlo de manera efectiva. En varios casos, los HRBPs reportan que las decisiones en torno a la inclusión recaen en ellos, mientras que los líderes se sienten inseguros o incómodos al abordar temas de diversidad sin el apoyo adecuado.

REFLEXIONES FINALES BASADAS EN LOS FINDINGS



Quienes cumplen el rol de HRBP se encuentran ante desafíos complejos y entrelazados, que reflejan tanto el proceso aún en desarrollo de las políticas de diversidad e inclusión (D&I) como la complejidad de su adopción en diversas organizaciones. A pesar de que D&I ha ganado visibilidad y apoyo en un número significativo de empresas, su implementación efectiva sigue siendo limitada, fragmentada y, en muchos casos, centrada exclusivamente en cuestiones de género, dejando de lado una visión inclusiva que contemple a otros grupos identitarios y sus experiencias.

El rol del HRBP se ve, entonces, en tensión entre su función operativa y las exigencias estratégicas de las políticas de inclusión. Como promotores del cambio cultural, los HRBP enfrentan obstáculos significativos: una formación limitada en liderazgo inclusivo, resistencias culturales (especialmente en sectores tradicionales), y estructuras organizacionales que priorizan la estabilidad y los perfiles “seguros” por encima de la innovación en el talento. Estas barreras se intensifican en el contexto de fusiones, donde las dificultades de unificar culturas con enfoques divergentes sobre D&I subrayan la necesidad crítica de una comunicación clara y de un liderazgo inclusivo y bien preparado.



REFERENCIAS

Becker, G. S. (1964). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. University of Chicago Press.

Carnahan B. & Moore C., Actively Addressing Unconscious Bias in Recruiting. Harvard Business School.

Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273.

Frederickson, B. L. (2001). The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.

Hennekam, S., Tahssain-Gay, L., & Syed, J. (2017). Contextualising diversity management in the Middle East and North Africa: A relational perspective. *Human Resource Management Journal*, 27(4), 459-476.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.

Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Harper & Row.

Ng, E. S., & Sears, G. J. (2018). Walking the talk on diversity: CEO beliefs, moral

values, and the implementation of workplace diversity practices. *Journal of Business Ethics*, 164(3), 437-450.

Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Simon & Schuster.

Rashel, M., Parves, T., Lee, S., & Lim, Y. (2017). Human Resource Management Policies and Diversity Management (A Case Study on Sainsbury's). *Journal of Economics and Sustainable Development*, 8(1), 1-14.

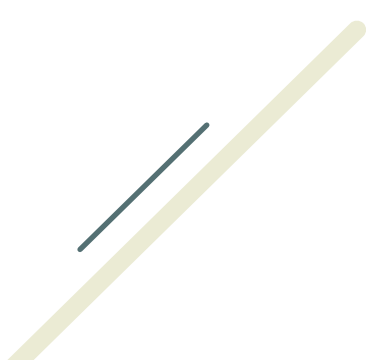
Rawls, J. (1971). *A Theory of Justice*. Harvard University Press.

Roosevelt Thomas, R. (1990). *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity*. AMACOM.

Ryan, A., & Kossek, E. (2008). Work-life policy implementation: Breaking down or creating barriers to inclusiveness? *Human Resource Management*, 47(2), 295-310.

SHRM (Society for Human Resource Management). (2012). *SHRM Competency Model*. SHRM.

Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press.



CONTACTANOS



SpeakUpDiversidad



@speakup_diversidadeinclusion



Speak Up Diversidad



@speakupdiversidad



Speak Up Diversidad

