



Barómetro Internacional Cegos 2025

**Diversidad e Inclusión:
un motor esencial para la
cohesión organizacional
y el rendimiento**

El Grupo Cegos de un vistazo

Un partner global:

Francia, Alemania, Italia,
Portugal, España, Suiza,
Reino Unido, Asia-Pacífico,
China, Brasil, Chile, México
y Estados Unidos.

Formación de vanguardia en las áreas de:

- Gestión y liderazgo
- Ventas y relaciones con los clientes
- Gestión de proyectos
- Eficiencia profesional y personal
- IA y tecnología digital
- Marketing y comunicación
- Sistemas de información
- Desarrollo sostenible y RSE
- Finanzas
- Compras
- Recursos humanos
- Formación...

Presente en más de

50

países a través de una red de
socios y distribuidores

1,500

empleados y

+ 3,000

consultores asociados

+ 4,000

Contenidos
digitales en más de

30

Idiomas

+250,000

personas formadas
presencialmente cada año y

1 M

usuarios de nuestros
activos digitales del grupo

250 M€

millones en volumen
de negocios

20,000

empresas clientes

2.5 M

formandos conectados



En el complejo y fragmentado entorno laboral actual, fomentar la diversidad y la inclusión se ha convertido en un imperativo estratégico para las organizaciones de todo el mundo.

Los cambios culturales, las tensiones geopolíticas, las nuevas expectativas sociales y las crecientes demandas de los empleados están redefiniendo lo que significa pertenecer al lugar de trabajo. Ahora más que nunca, se espera que las organizaciones creen entornos inclusivos en los que todas las personas, independientemente de su origen, identidad o experiencia, se sientan reconocidas, respetadas y empoderadas para contribuir de manera significativa.

Precisamente por eso iniciamos este barómetro internacional y por eso nos enorgullece presentar hoy su segunda edición. A través de este estudio, damos voz tanto a los empleados como a los profesionales de recursos humanos de 10 países, con el objetivo de captar percepciones, medir el progreso e identificar palancas concretas para acelerar la inclusión.

Lo que se desprende de esta edición es a la vez alentador y desafiante. La conciencia sobre las cuestiones de diversidad e inclusión está claramente aumentando. Muchas organizaciones están avanzando en sus políticas y los líderes se están involucrando cada vez más. Sin embargo, las formas persistentes de discriminación, algunas de las cuales están en aumento, siguen socavando el progreso colectivo. Y, con demasiada frecuencia, la inclusión sigue siendo una intención declarada más que una realidad encarnada.

En Cegos, estamos convencidos de que la inclusión a largo plazo depende de tres factores clave: la formación, para dotar a cada individuo de las habilidades necesarias para actuar; el liderazgo con el ejemplo, para inspirar y guiar; y los espacios de diálogo, para crear una cultura de confianza y mejora continua.

Benoit Felix,
CEO, Cegos Group

Cegos, líder global en Learning and Development, publica una nueva edición de su barómetro internacional: “Diversidad e Inclusión en las Organizaciones.”

La Diversidad y la Inclusión son dos motores clave que Cegos impulsa a través de programas de formación impartidos en todo el mundo, ayudando a las organizaciones a fomentar la cohesión, el rendimiento colectivo y la capacidad de atracción global.

Realizado en abril y mayo de 2025 en 10 países de Europa, Latinoamérica y Asia, este estudio arroja luz sobre cómo tanto empleados como profesionales de RR. HH. perciben, esperan e implementan las prácticas de Diversidad e Inclusión.

Con este estudio, Cegos da voz tanto a empleados como a Directores y Managers de RR. HH., con el fin de comprender mejor sus experiencias reales en torno a la diversidad, su nivel de apoyo a las políticas de Diversidad e Inclusión (D&I) existentes en sus organizaciones, y los palancas que consideran más críticas para avanzar.

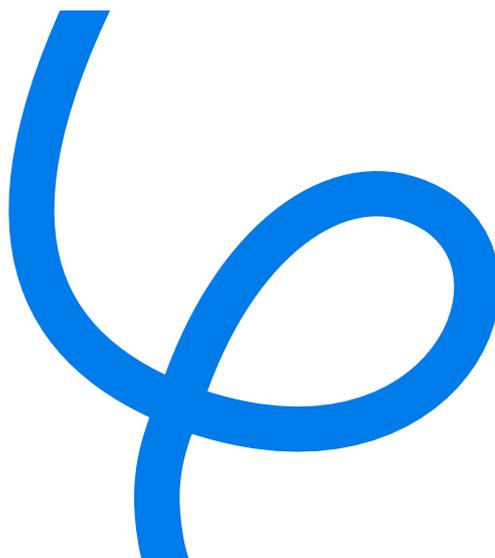
Esta segunda edición del barómetro revela una creciente sensibilización sobre los temas de D&I y un mayor compromiso en muchos frentes... pero también pone de manifiesto la persistencia de diversas formas de discriminación en el entorno laboral. Además, el estudio evidencia una brecha entre las intenciones declaradas por las organizaciones y las prácticas cotidianas percibidas y experimentadas por los empleados en materia de Diversidad e Inclusión.

Por último, los resultados muestran que el apoyo y la formación ofrecidos a los managers para ayudarles a liderar equipos diversos y fomentar la inclusión —como el desarrollo de la conciencia sobre sus propios sesgos y el fortalecimiento de habilidades de escucha, empatía y apertura— siguen siendo insuficientes y fragmentados.

Metodología: Encuesta online realizada en abril y mayo de 2025 en 10 países de Europa (Francia, Alemania, España, Italia, Portugal, Reino Unido), Asia (Singapur) y Latinoamérica (Brasil, México, Chile), con respuestas de 5.537 empleados y 438 Directores o Managers de RR. HH., todos ellos trabajando en empresas privadas u organizaciones públicas con más de 50 empleados.

Tabla de contenidos

Enfrentando la realidad persistente de la discriminación en el trabajo	p. 6
Diversidad e Inclusión: las ideas y políticas ganan terreno y las organizaciones mantienen el rumbo	p. 12
Integrar la Diversidad e Inclusión en el día a día	p. 16
Empoderar a los managers como verdaderos aliados de la Diversidad e Inclusión	p. 20
Cegos, a tu lado para construir lugares de trabajo inclusivos y diversos	p. 24
Trabajando contigo para convertir las competencias en rendimiento	p. 26



Hallazgos clave

La Diversidad y la Inclusión son conceptos hoy ampliamente reconocidos dentro de las organizaciones:

- 94% de los empleados afirma estar familiarizado con los conceptos de Diversidad e Inclusión.

Sin embargo, la discriminación sigue siendo muy extendida:

- 84% de los empleados y 98% de los profesionales de RR. HH. declaran haber presenciado discriminación en el lugar de trabajo.
- 2 de cada 3 empleados afirman haber sido personalmente víctimas de discriminación a lo largo de su carrera.
- Las principales formas de discriminación observadas por los empleados a nivel global se relacionan con la apariencia física (53%), la edad (48%), el racismo (45%) y el estatus socioeconómico (42%).

Estas formas de discriminación afectan negativamente al clima laboral:

- 1 de cada 3 empleados cree que la discriminación daña el ambiente de trabajo.
- 9 de cada 10 profesionales de RR. HH. comparten esta opinión y destacan especialmente los efectos nocivos de:
 - los comentarios sexistas (53%),
 - las conductas racistas (47%),
 - y la importancia atribuida a la apariencia física (45%).

Los profesionales de RR. HH. están impulsando un fuerte dinamismo en torno a la Diversidad e Inclusión, apoyándose en una amplia gama de acciones dentro de las organizaciones:

- 81% de los profesionales de RR. HH. declara querer continuar o acelerar su política de D&I.
- Entre las medidas implementadas en su lugar de trabajo, los empleados mencionan:
 - comunicación específica sobre D&I (48%),
 - integración de temas de D&I en los procesos de onboarding (47%),
 - y participación visible del liderazgo en estas cuestiones (46%).
- Está comenzando a emerger una cultura de la alianza —es decir, el compromiso voluntario de personas con privilegios para apoyar activamente a grupos marginados o discriminados—, aunque todavía es limitada (40% entre empleados y 41% entre RR. HH.).

El compromiso y la formación de los managers para gestionar la diversidad y fomentar la inclusión siguen siendo incompletos:

- Solo 42% de los empleados cree que sus managers actúan realmente como aliados frente a la discriminación.
- Apenas 59% de los managers ha recibido formación sobre sesgos inconscientes que pueden conducir a la discriminación.
- Tanto empleados como profesionales de RR. HH. identifican competencias clave que los managers aún necesitan desarrollar:
 - la escucha (45%),
 - la empatía y compasión (42%),
 - la tolerancia (37%),
 - y la apertura hacia los demás (35%).

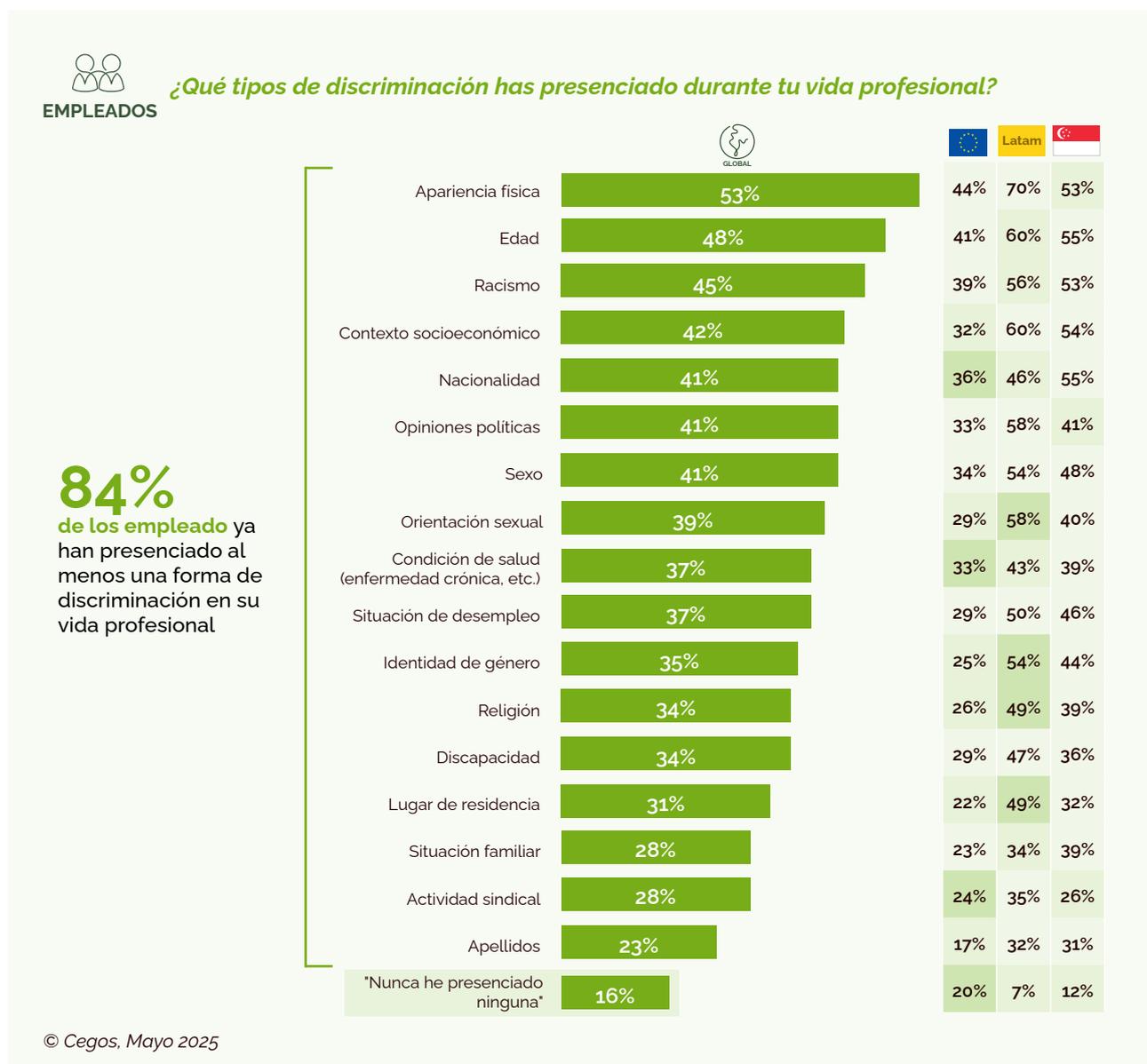
Enfrentando la realidad persistente de la discriminación en el trabajo

Una discriminación que persiste... y a veces crece

El primer gran hallazgo revelado por esta edición 2025: la persistencia —e incluso el aumento— de la discriminación en el lugar de trabajo.

84% de los empleados encuestados a nivel internacional afirma haber presenciado al menos una forma de discriminación durante su carrera. Los motivos más citados incluyen la apariencia física (53%), la edad (48%), el racismo (45%) y los antecedentes educativos o socioeconómicos (42%). Estas percepciones se comparten en todas las regiones geográficas, con niveles particularmente altos en Latinoamérica y Singapur.

Estos resultados subrayan la magnitud de un fenómeno multifacético, presente en casi todas las organizaciones, que sigue siendo un obstáculo importante para una inclusión genuina.





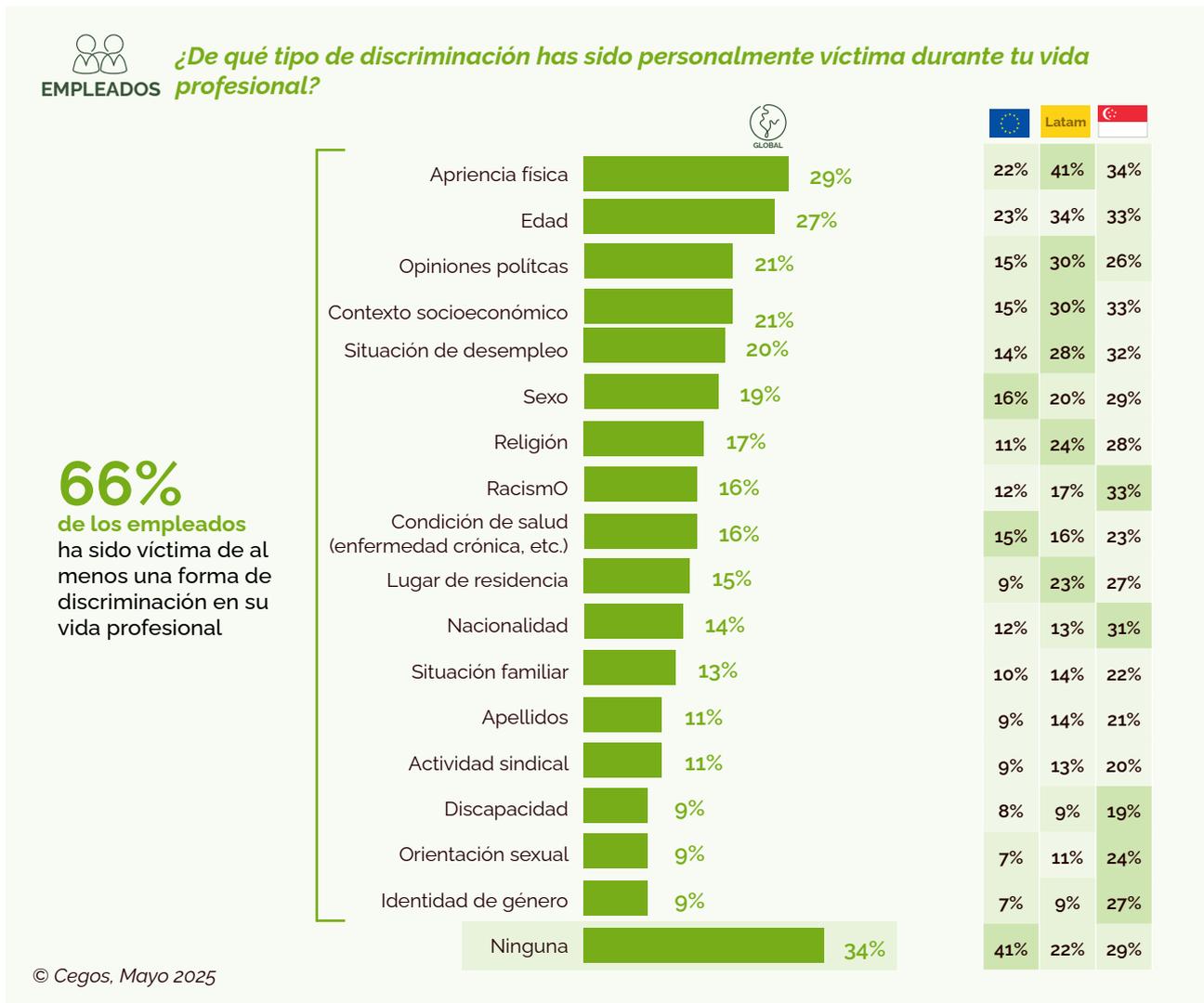
**Isabelle Drouet de la Thibauderie,
HR Offer and Expertise Manager en Cegos, explica:**

“Los resultados de este barómetro confirman que la discriminación ya no se limita a criterios visibles o ‘tradicionales’, como la edad, el género o la etnia. Ahora se extiende a dimensiones más sutiles, como el origen social, el lugar de residencia o el nivel educativo. Esto demuestra claramente hasta qué punto los estereotipos siguen influyendo en el comportamiento en el lugar de trabajo —a veces de manera inconsciente. Para las organizaciones, estos resultados son una llamada de atención: ponen de relieve la necesidad urgente de reforzar las medidas contra la discriminación, aumentar la sensibilización y dotar a los managers de las herramientas adecuadas para fomentar entornos verdaderamente inclusivos.”

Las discriminaciones no solo se presencia, también se viven

La discriminación no es solo algo que los empleados observan en otros: también la experimentan ellos mismos. Dos de cada tres empleados (66% a nivel global) declaran haber sido personalmente víctimas de al menos una forma de discriminación a lo largo de su carrera.

Los motivos más citados incluyen la apariencia física (29%), la edad (27%) y el estatus socioeconómico o las opiniones políticas (21%). Estas cifras reflejan un fenómeno extendido y multifacético, presente en todas las regiones cubiertas por el estudio.



Isabelle Drouet de la Thibauderie, HR Offer and Expertise Manager en Cegos, comenta:

"El estudio muestra que la discriminación basada en la apariencia física y la edad sigue siendo la más frecuente. En este sentido, los ideales y estándares físicos promovidos en la sociedad —probablemente amplificados por las redes sociales— parecen trasladarse de manera natural al lugar de trabajo. Otros criterios menos visibles, como la opinión política o el origen social, continúan alimentando una sensación de exclusión más sutil, pero igualmente real. Curiosamente, cuestiones relacionadas con la orientación sexual o la identidad de género —aunque han sido muy visibilizadas y ampliamente debatidas en los últimos años— son citadas con menor frecuencia por los empleados, posiblemente debido a las iniciativas recientes de sensibilización e inclusión introducidas en las organizaciones"



Los profesionales de RR.HH., cada vez más conscientes de todo esto...

Entre los profesionales de Recursos Humanos, la conciencia sobre la discriminación en el lugar de trabajo ha crecido significativamente en los últimos tres años.

Hoy en día, 98% de los Directores y Managers de RR. HH. encuestados reconoce la existencia de discriminación en el ámbito profesional —un consenso casi unánime.

Al preguntarles por las formas más comunes de discriminación observadas en el trabajo, los profesionales de RR. HH. citan con mayor frecuencia::

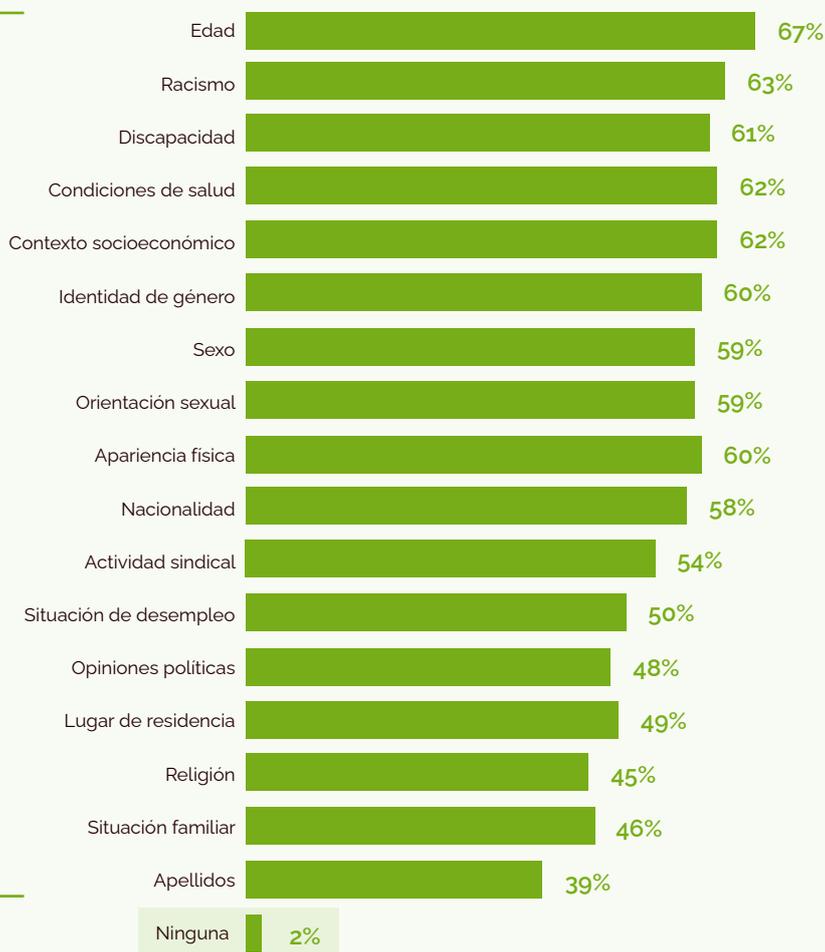
1. Edad (67%)
2. Racismo (63%)
3. Condiciones de salud (62%)
4. Contexto socioeconómico(62%)
5. Discapacidad (61%)



En tu opinión, ¿cuáles son las formas de discriminación más comunes en el mundo laboral?? (Dentro de empresas / organizaciones en general)



98%
de los profesionales de RRHH reconoce la existencia de al menos una forma de discriminación en el ámbito profesional



© Cegos, Mayo 2025

... Incluso dentro de sus propias organizaciones

Cuando se les pregunta por las prácticas discriminatorias más comunes en su propio lugar de trabajo, 56% de los Directores de RR.HH. encuestados a nivel internacional identifica al menos una forma de discriminación.

A nivel global, las formas más citadas se relacionan con la condición de salud (20%), la edad (20%) y la afiliación sindical (19%), seguidas por el origen socioeconómico y la opinión política (18% cada una). Estos hallazgos reflejan una creciente conciencia sobre cuestiones que van más allá del género o la etnia.



Isabelle Drouet de la Thibauderie, HR Offer and Expertise Manager en Cegos, añade:

“El hecho de que más de la mitad de los profesionales de RR. HH. reconozcan la persistencia de la discriminación dentro de su propia organización es muy significativo. Demuestra que la conciencia está creciendo y que estos temas ya no se ignoran ni se minimizan. El siguiente paso es pasar del reconocimiento compartido a la acción concreta y estructurada. Las organizaciones deben empezar a abordar formas de discriminación más sutiles —relacionadas con el estatus social, el lugar de residencia o las condiciones de salud— que claramente están en aumento en 2025.”



Selección, onboarding, promoción: donde realmente se produce la discriminación

Empleados y profesionales de RR. HH. coinciden en que la discriminación ocurre con mayor frecuencia en tres momentos críticos: integración en el equipo (según 23% de los empleados y 26% de RR. HH.), reclutamiento (22% de los empleados y 34% de RR. HH.), y promoción (21% de los empleados y 29% de RR. HH.).

Cuando se les pregunta quién desempeña el papel más activo en la lucha contra la discriminación dentro de las empresas, 40% de los profesionales de RR. HH. se considera a sí mismo como el principal motor de la inclusión en su organización. Sin embargo, solo 17% de los empleados comparte esa percepción.

Cuando las microagresiones erosionan la cultura del equipo

Los comportamientos discriminatorios continúan socavando de manera significativa el clima social dentro de las organizaciones. A nivel global, tanto los empleados como los profesionales de RR. HH. coinciden en los tipos de comportamientos que deterioran el ambiente laboral.

Los profesionales de RR. HH. parecen particularmente sensibles a estas cuestiones: más de la mitad menciona los comentarios sexistas (53%) como un factor, y casi la mitad cita el racismo (47%). Es notable que el 51% de los profesionales de RR.

HH. en todo el mundo considera que las creencias políticas o sindicales expresadas con fuerza son una fuente de tensión colectiva —lo que las convierte en uno de los principales factores de estrés según su perspectiva—, mientras que solo el 33% de los empleados las identifica como tal.

En tu trabajo diario, ¿qué crees que degrada parcialmente el ambiente laboral en tu organización?



© Cegos, Mayo 2025



Isabelle Drouet de la Thibauderie, HR Offer and Expertise Manager en Cegos, explica:

“Estos hallazgos confirman que la discriminación cotidiana y las microagresiones son realmente tóxicas para el ambiente de trabajo y la cohesión de los equipos. También destaca el hecho de que los profesionales de RR. HH. —porque están en primera línea y a menudo directamente implicados en situaciones de conflicto— perciben ahora el impacto de estos comportamientos de forma más aguda que en el pasado. Cada vez más conscientes y vigilantes, especialmente en lo relativo al sexismo y a la estigmatización de creencias, los equipos de RR. HH. desempeñan un papel crucial en la resolución de conflictos. Asimismo, deben estar mejor equipados para apoyar a todas las partes interesadas en el cumplimiento de esta responsabilidad.”

Diversidad e Inclusión: las ideas y políticas ganan terreno y las organizaciones mantienen el rumbo



94%

de los empleados

dice estar familiarizado con el concepto de diversidad

78%

de los empleados

cree que una política de D&I tiene un impacto positivo en su organización

Diversidad e Inclusión: conceptos que han encontrado su lugar

El barómetro 2025 revela que los conceptos de Diversidad e Inclusión están ahora ampliamente difundidos y, en general, bien comprendidos.

A nivel global, el 94% de los empleados afirma estar familiarizado con el concepto de diversidad, y 7 de cada 10 declaran tener una comprensión clara de lo que implica. La noción de inclusión parece estar aún más extendida: el 94% de los empleados dice conocerla y el 76% asegura entenderla en profundidad, una cifra récord que refleja la creciente importancia atribuida a estas cuestiones tanto en el discurso institucional como en el de la gestión.

A medida que crece la sensibilización sobre la Diversidad y la Inclusión, también aumenta el reconocimiento de la legitimidad de las políticas corporativas de D&I.

A nivel internacional, el 78% de los empleados considera que una política de Diversidad e Inclusión tiene un impacto positivo en su organización, y el 81% de los profesionales de RR. HH. comparte esta visión. Este nivel de apoyo es especialmente fuerte en Latinoamérica (85%) y sigue siendo elevado en todas las regiones encuestadas.

D&I: palanca estratégica para la innovación, el compromiso y la competitividad según los profesionales de RR. HH...

Para los profesionales de RR. HH., las políticas de Diversidad e Inclusión ofrecen una combinación de beneficios estratégicos y sociales. A escala global, se consideran principalmente un medio para crear equipos más diversos y creativos (según el 59% de los profesionales de RR. HH.) y para reforzar el compromiso social de la empresa (43%). La capacidad de reflejar la diversidad de la sociedad (39%) y de fortalecer la cohesión de los equipos en torno a valores compartidos (37%) refuerza aún más esta visión positiva.

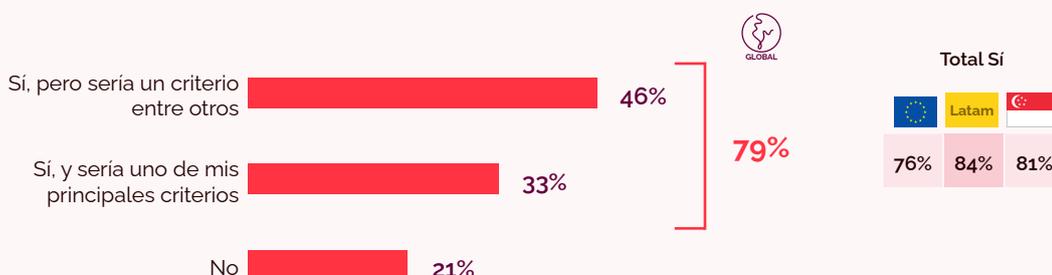
... Y un criterio clave de selección del empleador por parte del empleado

El barómetro 2025 también muestra que la atención prestada a la Diversidad y la Inclusión se ha convertido en un factor decisivo para atraer y retener talento.

A nivel internacional, casi 8 de cada 10 empleados (79%) afirman que estas cuestiones influirían en la elección de un futuro empleador —un tercio de ellos señala que sería uno de sus principales criterios. La sensibilidad hacia estos temas es especialmente elevada en Latinoamérica (84%) y Singapur (81%).



Si tuvieras que cambiar de trabajo mañana, ¿la consideración de las cuestiones de inclusión sería un criterio importante a la hora de elegir a tu próximo empleador?



© Cegos, Mayo 2025

Política de cuotas: un recurso cada vez más legítimo

Otra conclusión clave del estudio es el creciente apoyo a las políticas de cuotas destinadas a promover el acceso y la progresión de determinados grupos.

A nivel global, 64% de los empleados y 75% de los profesionales de RR. HH. se declaran a favor de este tipo de medidas. En Latinoamérica y Singapur, el apoyo incluso supera el 80%, lo que refleja un fuerte consenso sobre su pertinencia y utilidad.

¿Cuál es tu opinión sobre las políticas de cuotas que priorizan a determinadas categorías de empleados (mujeres, seniors, personas con discapacidad, etc.)?



© Cegos, Mayo 2025



Isabelle Drouet de la Thibauderie, HR Offer and Expertise Manager en Cegos, explica:

"El hecho de que el 75% de los profesionales de RR. HH. apoye ahora las políticas de cuotas demuestra que la creciente sensibilización va acompañada de una verdadera voluntad de actuar. Es una señal contundente: los marcos legales y los principios generales ya no bastan para responder a las expectativas en torno a la Diversidad e Inclusión. Se anima a las empresas a ir más allá, a dar pasos concretos para garantizar un acceso equitativo a las oportunidades, incluso mediante medidas más proactivas."



1/4

Profesionales de RRHH afirman que las iniciativas de diversidad e inclusión dentro de su organización se ven afectadas por las recientes decisiones políticas.

81%

tiene previsto acelerar o continuar con la implementación de su política de diversidad e inclusión.

El compromiso individual sigue siendo desigual y frágil...

Si bien las políticas de Diversidad e Inclusión son ahora más conocidas y, en general, se consideran positivas, el compromiso individual resulta más matizado. 6 de cada 10 profesionales de RR. HH. y 1 de cada 2 empleados se identifican como defensores o promotores de la D&I dentro de su organización. Estas cifras reflejan tanto una base sólida de apoyo como un margen significativo de progreso en la movilización de los equipos en torno a estos valores.

... Pero las organizaciones mantienen el rumbo

Los resultados del barómetro muestran que, a pesar de las controversias internacionales —como las recientemente observadas en Estados Unidos—, el impulso de las políticas de Diversidad e Inclusión sigue siendo fuerte. Aunque 1 de cada 4 profesionales de RR. HH. en todo el mundo (24%) declara que estos acontecimientos han llevado a su organización a ralentizar o reevaluar algunas iniciativas, la tendencia dominante es la del compromiso: 33% planea acelerar sus políticas de diversidad y 48% tiene la intención de mantenerlas tal como están.



HR *En lo que respecta a Diversidad e Inclusión, tu organización tiene la intención de:*



© Cegos, Mayo 2025



Isabelle Drouet de la Thibauderie, HR Offer and Expertise Manager en Cegos, añade:

“Lo que emerge con claridad es que el impulso de las políticas de Diversidad e Inclusión se ha liberado en gran medida de las influencias contextuales. Aunque existen ciertos debates internacionales, la mayoría de las empresas considera ahora estos temas como estratégicos. El hecho de que casi uno de cada dos profesionales de RR. HH. en todo el mundo planea acelerar sus iniciativas es una señal contundente: las organizaciones están listas para ir más allá del mero cumplimiento normativo y convertir la D&I en un motor concreto de transformación cultural y de compromiso de los empleados.”

Integrar la Diversidad e Inclusión en el día a día de las organizaciones

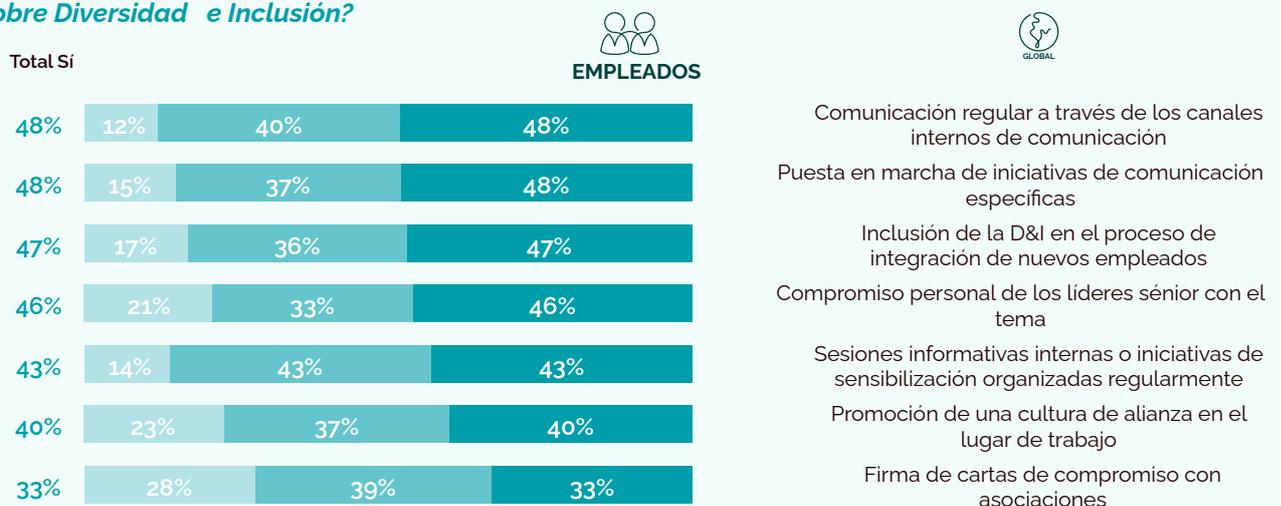
Las prácticas de sensibilización se están volviendo más extendidas y diversas

El barómetro 2025 muestra que las iniciativas de comunicación y sensibilización constituyen ahora un pilar fundamental de las políticas de Diversidad e Inclusión. A nivel global, casi 6 de cada 10 organizaciones han implementado una comunicación regular sobre temas de D&I, y más de la mitad integra estas cuestiones en sus procesos de onboarding para las nuevas incorporaciones.

Estas iniciativas van de la mano de un compromiso más visible por parte del liderazgo: el 63% de los profesionales de RR.HH. declara que sus líderes sénior están personalmente implicados en los esfuerzos de D&I, lo que subraya la importancia del liderazgo ejemplar para dar credibilidad a este tipo de iniciativas.

También se observa un énfasis creciente en enfoques más estructurados: el 41% de los profesionales de RR.HH. afirma estar promoviendo una cultura de la alianza dentro de su organización, y el 46% informa haber firmado cartas de compromiso oficiales en materia de D&I.

¿Ha implementado tu organización alguna de las siguientes acciones de sensibilización sobre Diversidad e Inclusión?



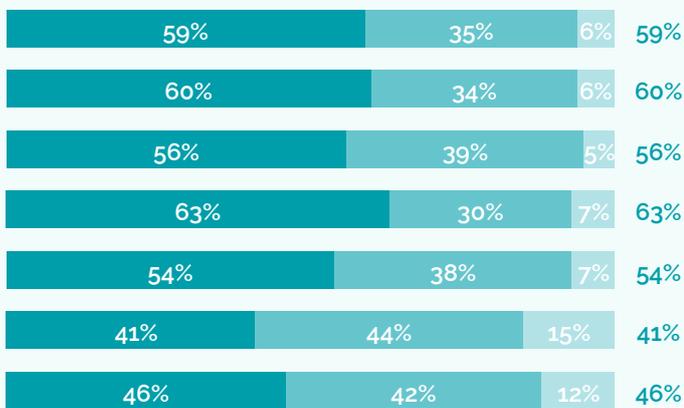
Catherine Jacquet, Bespoke Learning Project Director en Cegos, comenta:

"Estamos viendo un cambio significativo en la manera en que las empresas abordan la Diversidad y la Inclusión. Hoy, ya no se trata solo de sensibilizar o de transmitir mensajes institucionales: se trata de implicar activamente a los empleados como defensores y aliados visibles. Esta cultura de la 'alianza' anima a todos a posicionarse como aliados, es decir, a apoyar activamente a los grupos marginados, tomar la iniciativa y promover comportamientos inclusivos en el día a día. Este avance hacia un compromiso individual sigue siendo más tentativo en Francia, probablemente porque exige superar ciertas barreras culturales y replantear las percepciones colectivas sobre el papel que cada persona puede desempeñar."



HR

Total Sí



Los procesos de reclutamiento están cada vez más estructurados para promover la equidad

El barómetro revela que casi todas las empresas han iniciado esfuerzos para hacer que sus procesos de reclutamiento sean más equitativos. A nivel global, casi 8 de cada 10 organizaciones aplican ahora criterios de selección idénticos para todos los candidatos y aseguran hacer cumplir la no discriminación en todo el recorrido de contratación, desde la captación hasta la integración.

Estos esfuerzos van de la mano de prácticas más profesionalizadas: el 76% de los profesionales de RR. HH. declara utilizar los métodos de evaluación más objetivos posibles, y el 74% proporciona formación en materia de no discriminación a sus managers.

Múltiples desafíos en la implementación operativa de la Diversidad

Si bien las políticas de Diversidad e Inclusión avanzan, su implementación práctica sigue enfrentando numerosos desafíos. A nivel internacional, varios aspectos destacan como áreas clave de vulnerabilidad:

- El 67% de los profesionales de RR. HH. afirma tener dificultades en la gestión de los empleados de mayor edad.;
- El 60% señala problemas para garantizar la igualdad de trato entre hombres y mujeres;
- El 60% reconoce dificultades para reclutar personas de diferentes orígenes sociales..

Estas cifras confirman que la inclusión tiene un impacto directo en las prácticas de reclutamiento, gestión y retención.

Los profesionales de RR. HH. también mencionan dificultades en la contratación e integración de personas con discapacidad o condiciones de salud específicas (59%), en la gestión de equipos intergeneracionales (59%) y en la incorporación de perfiles "no tradicionales" (56%). En más de la mitad de las organizaciones encuestadas, otras preocupaciones clave incluyen:

- la coexistencia de diferentes culturas étnicas o minorías visibles (53%),
- la gestión de los empleados más jóvenes (53%),
- y los problemas de conciliación entre la vida laboral y personal (52%).

Incluso la gestión de equipos a distancia sigue siendo un desafío para el 51% de los profesionales de RR. HH.



En materia de Diversidad, ¿qué áreas presentan desafíos dentro de tu organización?



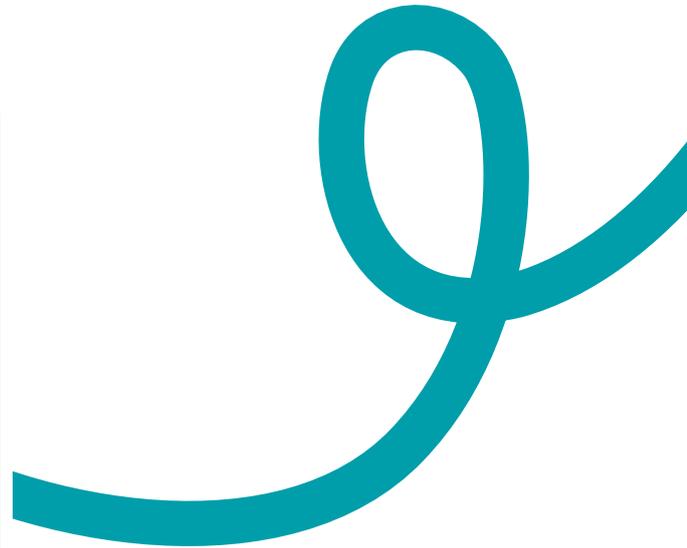
© Cegos, Mayo 2025



Catherine Jacquet, Bespoke Learning Project Director en Cegos, analiza:

"Los desafíos planteados por los profesionales de RR. HH. reflejan claramente la magnitud y la complejidad de los cambios sociales en curso: el envejecimiento de la población activa, las crecientes expectativas en torno a la equidad, las nuevas aspiraciones de las generaciones más jóvenes y el aumento de las tensiones políticas y sociales... Todas estas dinámicas están ejerciendo presión sobre las prácticas de recursos humanos dentro de las organizaciones.

La diversidad ya no se trata solo de declaraciones de intenciones o de mostrar objetivos cuantitativos: requiere un cambio de perspectiva y un esfuerzo continuo para adaptar las políticas internas. Esto es esencial para la credibilidad y la resiliencia de las estrategias de D&I."



Palancas claras identificadas para avanzar en Inclusión y Diversidad

A nivel internacional, tanto los empleados como los profesionales de RR. HH. coinciden en las prioridades clave para reforzar la inclusión. La principal palanca, citada por el 38% de los empleados y el 39% de los profesionales de RR. HH., es la **implementación de una política de tolerancia cero hacia la discriminación y el acoso**. A esto le sigue la importancia del liderazgo ejemplar, con la expectativa de que los equipos directivos encarnen y promuevan estos valores al más alto nivel (mencionado por el 34% de los empleados y el 40% de los profesionales de RR. HH.).

La tercera palanca más citada es el **desarrollo de una cultura compartida basada en valores inclusivos**, destacada por el 32% de los empleados y el 37% de los profesionales de RR. HH. Estas tres dimensiones se consideran los pilares fundamentales de un compromiso creíble y unificador.

Otras palancas fueron mencionadas con menor frecuencia: la **promoción de embajadores de los empleados** en estos temas (24% de los empleados y 28% de los profesionales de RR. HH.), la **realización de encuestas sobre calidad de vida en el trabajo** para evaluar la percepción de los empleados (23% y 26% respectivamente) o la existencia de una **función específica de D&I** (17% de los empleados y 18% de los profesionales de RR. HH.).

Finalmente, el uso de indicadores de rendimiento para hacer seguimiento de los progresos fue la palanca menos citada: mencionada solo por el 10% de los empleados y el 11% de los profesionales de RR. HH., lo que indica que la medición objetiva de los avances sigue siendo un punto débil.

Total Si	EU	Latam	CEGOS
67%	61%	71%	88%
60%			
60%			
59%	54%	69%	52%
59%			
56%			
53%	45%	63%	61%
53%			
52%			
51%			
50%	44%	60%	57%
47%	43%	50%	63%
43%			

Empoderar a los managers como verdaderos aliados de la Diversidad e Inclusión

Los managers cuentan cada vez con más apoyo para gestionar situaciones sensibles de Diversidad e Inclusión

A nivel internacional, el 86% de los managers afirma sentirse apoyado y equipado (incluido un 35% que se siente "totalmente apoyado") por su organización cuando se trata de gestionar situaciones sensibles relacionadas con la diversidad.

Esta alta puntuación refleja la creciente disponibilidad de información, programas de formación y apoyo de RR. HH. en estos temas. Las percepciones son bastante consistentes en todas las regiones, aunque Latinoamérica destaca con una tasa de apoyo aún mayor (91%), mientras que Europa muestra una cifra ligeramente inferior (82%).

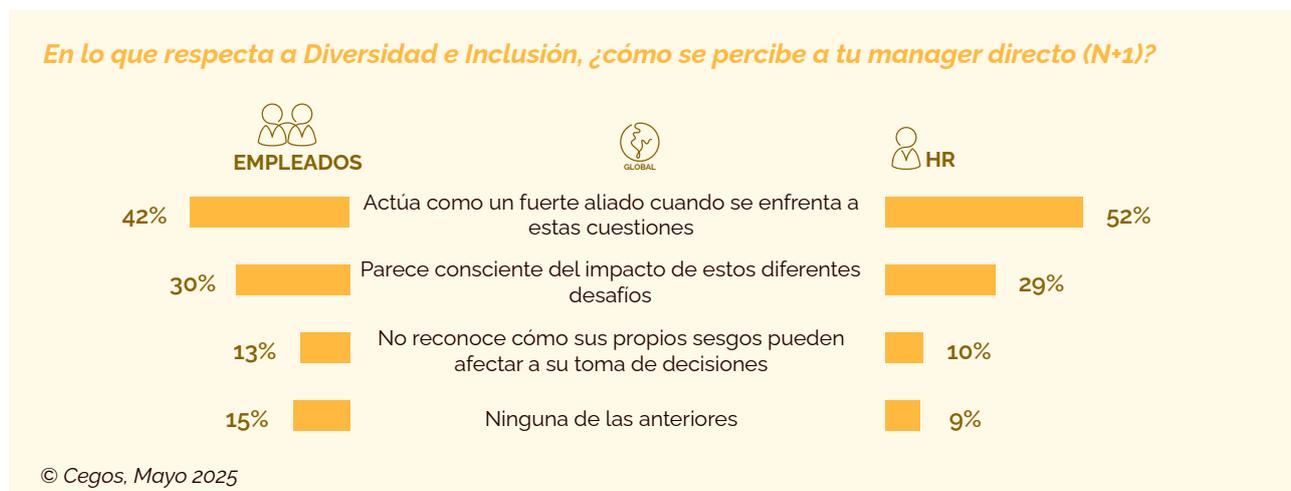
Managers: aún aliados imperfectos de la Inclusión

En general, el estudio revela que menos de la mitad de los managers (42%) son percibidos por los empleados como verdaderos aliados —es decir, capaces de tomar medidas concretas cuando se enfrentan a situaciones sensibles de diversidad e inclusión.

Los profesionales de RR. HH. se muestran algo más optimistas: el 52% cree que los managers adoptan una postura activa y ejemplar en la promoción de la Diversidad e Inclusión dentro de sus equipos.

Mientras tanto, el 30% de los empleados siente que su manager es consciente de la importancia de estos temas, pero no necesariamente actúa en consecuencia, lo que pone de relieve el reto de transformar la intención en comportamientos visibles y concretos.

Por último, el 13% de los empleados cree que su manager no reconoce sus propios sesgos perceptivos.



Estos resultados subrayan la necesidad de reforzar el apoyo cotidiano que se brinda a los managers: si bien la sensibilización sobre los temas de Inclusión y Diversidad está ahora bien establecida, su traducción concreta en comportamientos diarios progresa más lentamente.



Catherine Jacquet, Bespoke Learning Project Director, explica:

"Ser consciente de los temas de Inclusión y Diversidad ya no es suficiente. Hoy, los empleados esperan que sus managers sean aliados comprometidos, personas que actúan, apoyan y se posicionan. Pero responder a esa expectativa requiere un verdadero cambio de paradigma en el rol directivo.

No se trata de buena voluntad ni de palabras amables, se trata de tomar una posición clara, deliberada y visible a favor de la equidad y la inclusión. Los resultados muestran que este cambio aún no se ha alcanzado plenamente, y el desafío para las organizaciones reside ahora en integrar la gestión y la promoción de la diversidad y la inclusión como una competencia intrínseca al rol del manager"

La gestión de los conflictos por diversidad: una responsabilidad aún centrada en RR. HH.

En conjunto, el barómetro 2025 confirma que la resolución de conflictos vinculados a la diversidad sigue siendo principalmente responsabilidad de los Recursos Humanos.

Cuando se les pregunta al respecto, el 45% de los profesionales de RR. HH. afirma ser el primer punto de contacto en este tipo de situaciones. Los managers ocupan el segundo lugar (25%), seguidos de los mediadores internos (21%) y de las entidades centradas en la diversidad (13%). Casi 1 de cada 10 profesionales de RR. HH. señala que estos conflictos no se resuelven y se prolongan en el tiempo.

Este panorama ilustra la dificultad continua que enfrentan las organizaciones para establecer mecanismos de resolución de conflictos más estructurados y compartidos.



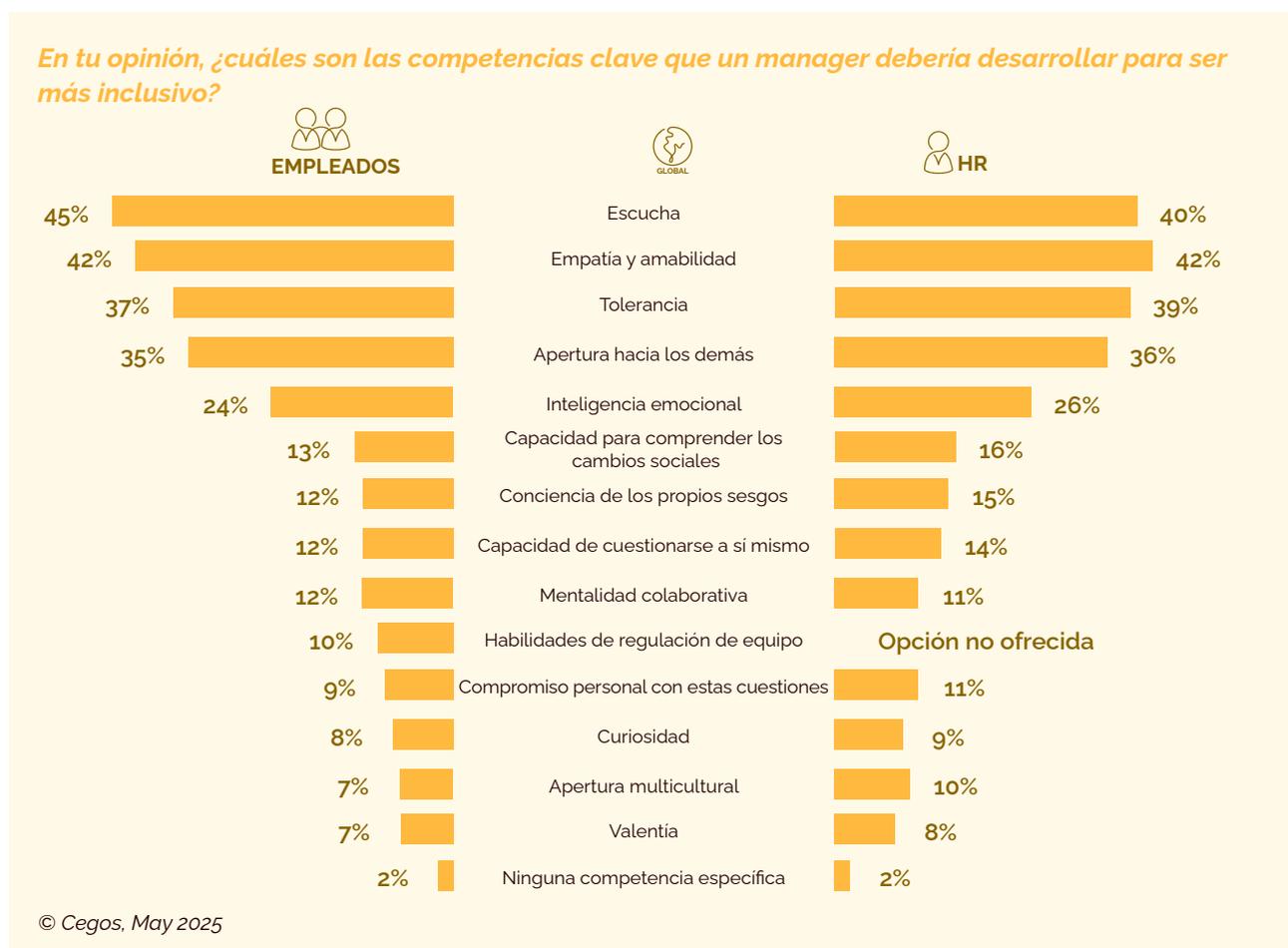
Managers inclusivos: entre la concienciación y el desarrollo de competencias

Aunque la mayoría de las organizaciones declara ofrecer formación a los managers en temas relacionados con la inclusión, este esfuerzo sigue siendo incompleto: solo el 59% de los managers ha recibido formación sobre el impacto de los sesgos inconscientes en su comportamiento.

Sin embargo, la concienciación sobre los sesgos cognitivos es el primer requisito para desarrollar una gestión inclusiva.

Cuando se les pregunta qué competencias deberían reforzar los managers para fomentar mejor la inclusión, tanto los empleados como los profesionales de RR. HH. destacan un conjunto compartido de habilidades interpersonales clave:

- **La escucha** (mencionada por el 45% de los empleados y el 40% de los RR.HH.),
- **Empatía y amabilidad** (42% cada uno),
- **Tolerancia** (37% de los empleados y 39% de RR.HH.),
- y la **apertura hacia los demás** (35% y 36% respectivamente).





Isabelle Drouet de la Thibauderie, HR Offer and Expertise Manager en Cegos, concluye:

"Los resultados de este barómetro muestran claramente que la gestión inclusiva no puede limitarse a ser declarada. Más allá de las herramientas y marcos, requiere cultivar activamente actitudes y comportamientos visibles que inspiren confianza y encarnen una cultura de inclusión en el día a día.

Para integrar verdaderamente la inclusión en la cultura del lugar de trabajo, es esencial reforzar el apoyo tanto a los managers como a los equipos de RR. HH. Ellos están en primera línea: marcan el tono, encarnan los valores y traducen los compromisos de la organización en prácticas concretas.

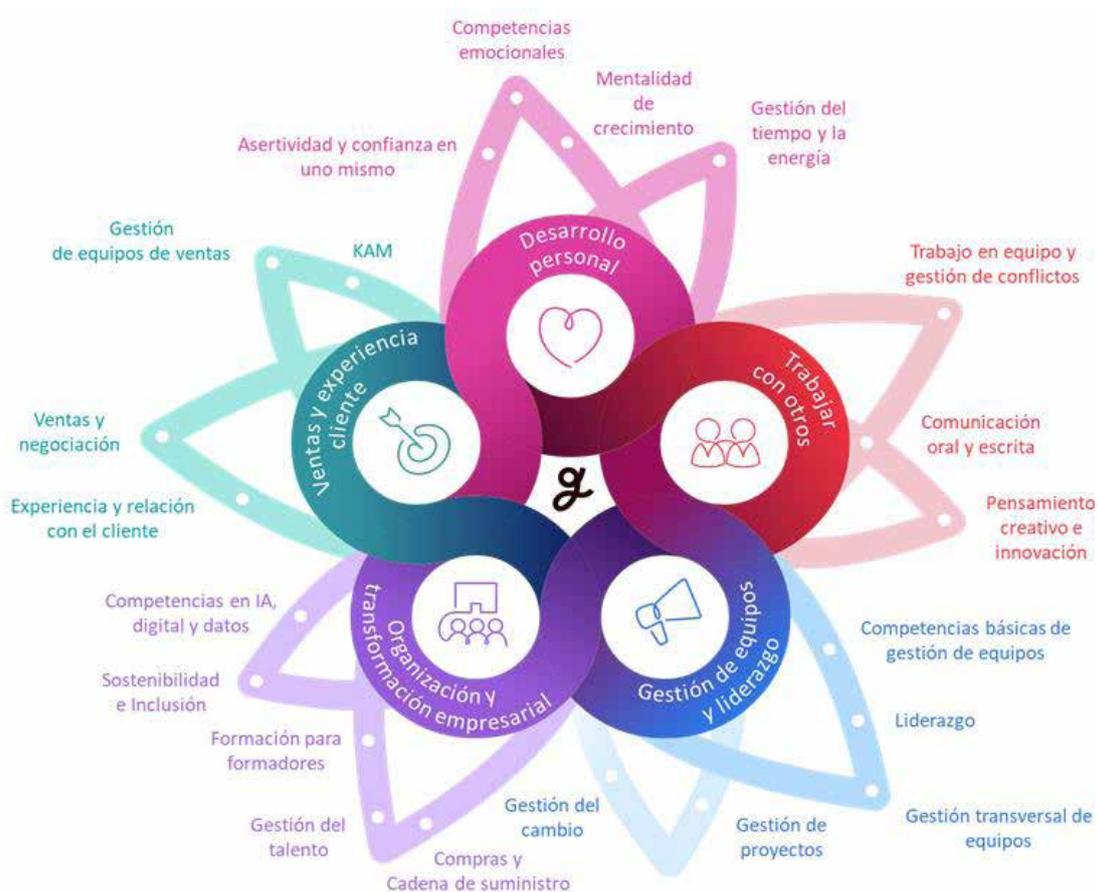
Pero para que esto ocurra, necesitan formación, recursos y acompañamiento. Desarrollar competencias en torno a la D&I no es un "plus", es una palanca estratégica para transformar comportamientos, mejorar las relaciones en el lugar de trabajo y crear entornos genuinamente abiertos a todos."

Cegos, a tu lado para construir lugares de trabajo inclusivos y diversos

La Cegos Group Learning Collection: forma a tus equipos a nivel internacional

Nuestra Cegos Group Learning Collection está organizada en 5 grandes áreas de competencias, con 20 competencias clave asociadas para hoy y mañana.

Los cursos de la colección están disponibles en hasta 30 idiomas.



Esta colección cubre una amplia gama de formaciones relacionadas con la D&I.

- Navegar en ESG
- Liderazgo: liberar el poder de la diversidad
- Un líder y un aliado
- Equipos para la alianza
- Más allá del género
- Más allá de la orientación e identidad
- Más allá de la etnicidad
- Más allá de la capacidad
- Más allá de la edad
- Perfilador: mis sesgos inconscientes
- Acoso sexual en el trabajo: conoce el límite, asume el liderazgo
- Prevenir y responder al acoso moral en el trabajo
- Conciencia cultural
- Growth Mindset: reinventarse profesionalmente
- Conciencia de la empatía en un mundo cambiante
- Inteligencia emocional
- Libera tu potencial con un liderazgo abierto
- Influir sin autoridad



Un programa de formación a medida que desplegamos para fomentar la Inclusión y la Equidad de Género



Empoderar a las mujeres líderes para transformar la cultura corporativa

Como parte de su compromiso con la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en todos los niveles de la organización, Carrefour Francia lanzó el programa Femmes Leaders en asociación con Cegos.

Este itinerario de desarrollo a medida apoya la creación de una sólida y visible cantera de liderazgo femenino, alineada con los objetivos de inclusión y transformación de la compañía. Combinando formación presencial, coaching individual y reflexión colaborativa, el programa refuerza la autoconfianza, la capacidad de influencia y la posición directiva..

Resultados clave:

- Más de 100 mujeres líderes acompañadas desde el lanzamiento
- Fuerte alineación con la hoja de ruta de inclusión de Carrefour
- Avances tangibles en autoafirmación, posicionamiento estratégico y movilidad interna



Trabajar contigo para convertir las competencias en rendimiento

Más digital, más transversal, más abierto, más responsable... Al igual que su entorno, tu organización está en constante movimiento

Dado que la rápida adaptación de tus equipos es un factor clave de competitividad, sus competencias constituyen un activo estratégico intangible.

Sea cual sea tu reto de competencias, los equipos de Cegos pueden ayudarte.



Profesionalizar a tus equipos para mejorar el rendimiento individual y colectivo

Acompañamos el desarrollo de las personas y los negocios de tu organización, desde el dominio de las competencias fundamentales hasta el apoyo al desarrollo profesional..



Desarrollar competencias para convertir el cambio en oportunidad

Apoyamos y formamos a tus equipos en los cambios de su negocio, gestión, tecnología, RSC, herramientas, Learning & Development, etc.



Despliega tus proyectos de formación a nivel internacional

Los equipos de Cegos están a tu lado en cualquier parte del mundo para desplegar tus proyectos, crear un catálogo internacional o proporcionar apoyo directo a tus equipos de *Learning & Development*.

cegos.es

Síguenos en LinkedIn

Cegos España

Contacto

formacion@cegos.es

