

# De la estrategia a la acción en diversidad

Aprendizajes de las organizaciones  
reconocidas por los Premios FLOR 2025

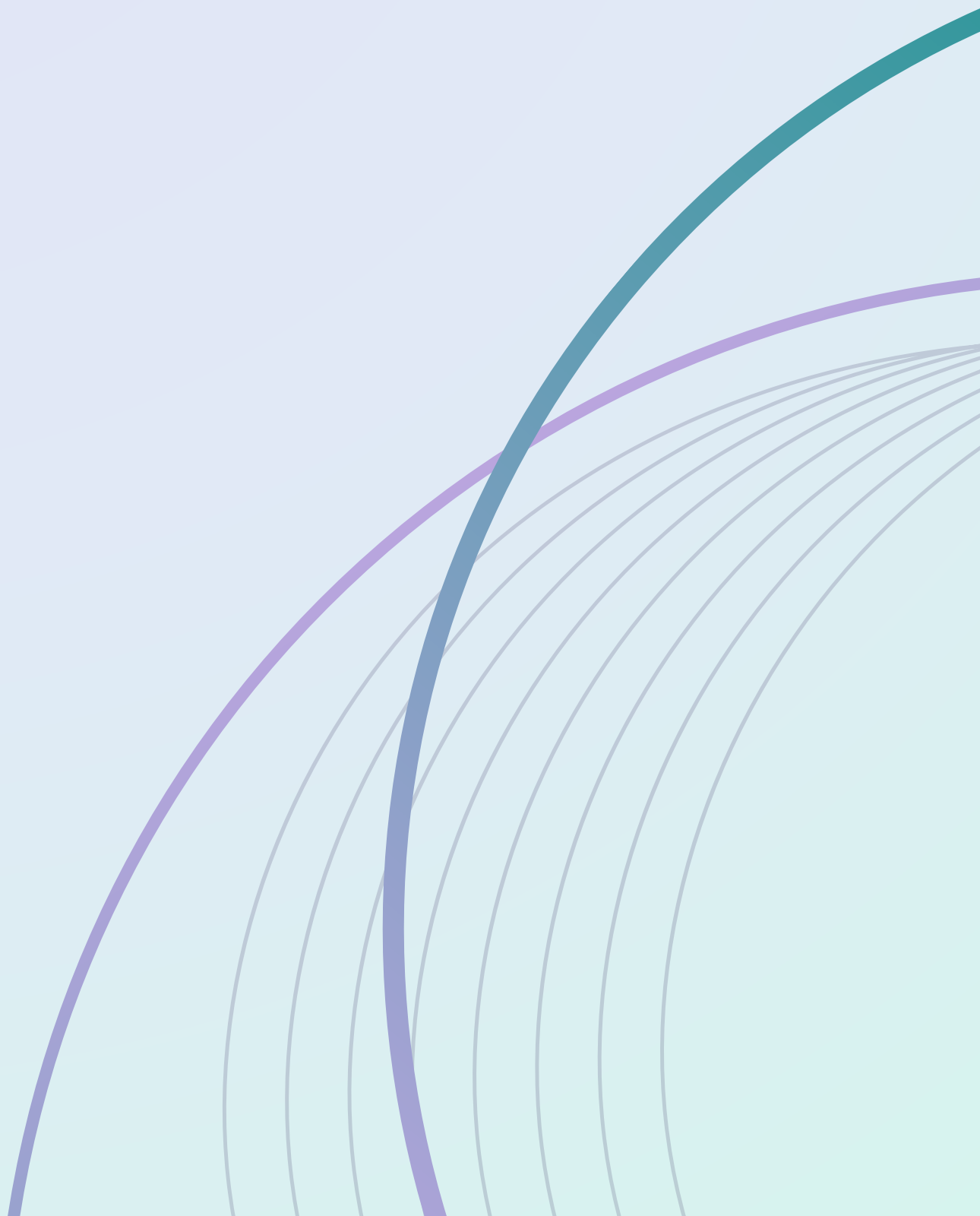


# Índice

<b>Introducción</b>	<b>5</b>
<b>Carta de presentación</b>	<b>7</b>
<b>La diversidad y su impacto: qué sabemos hasta ahora</b>	<b>8</b>
01. La diversidad como eje estratégico y multidimensional	9
02. Diversidad, desempeño organizacional e innovación	10
03. Persistencia de desigualdades estructurales	12
04. Contexto global y tensiones en la agenda DEI	14
05. Gestión de la Diversidad en el contexto actual	15
<b>Premios FLOR 2025: el trabajo por la Diversidad está más vigente que nunca</b>	<b>17</b>
<b>Sobre los Premios FLOR</b>	<b>18</b>
<b>Principales aprendizajes de las organizaciones reconocidas por los Premios FLOR</b>	<b>21</b>
01. Institucionalización y profesionalización de la gestión de la diversidad	23
02. Evolución de la agenda DEI en contextos adversos	26
03. Factores por los cuales se sostiene la agenda	27
04. El impacto de la diversidad	30
05. La diversidad como vía de acceso a oportunidades	31
06. La interseccionalidad como práctica	33
07. De la narrativa a la evidencia	35
08. Ejes comunes, adaptabilidad y trabajo en red	38
Conclusiones	41
<b>Organizaciones reconocidas por los Premios FLOR: los casos</b>	<b>42</b>
01. <b>Organizaciones ganadoras</b>	<b>43</b>
Farmacity: La institucionalización de la inclusión	44
Explozion: diversidad, creatividad y posicionamiento	45
Secretaría de Mujeres, Género y Diversidad de la Provincia de Santa Fe. Dirección Provincial de Políticas de Igualdad y Diversidad: El trabajo por la igualdad a través de las políticas públicas.	46
Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Promoción de la equidad en el campo de las Ciencias Económicas.	47
CILSA: Una labor por la inclusión convertida en gestión integral de la diversidad	48
Mujeres en Publicidad: Capacidad real de incidencia en la industria publicitaria	49

Instituto de Liderazgo Simone de Beauvoir: Formación, incidencia y reparto del poder	<b>50</b>
<b>02. Organizaciones finalistas</b>	<b>51</b>
Limpiolux: Cuidado, desarrollo y oportunidades concretas para derribar barreras al empleo	<b>52</b>
Konecta: Relevamiento interno, formalización de políticas y liderazgos responsables	<b>53</b>
Cordero: Inclusión como proceso de mejora continua y proyección hacia un ecosistema productivo sostenible	<b>54</b>
Grupo Marma: Mujeres transformando al autopartismo metalúrgico.	<b>55</b>
Banco Ecofuturo: Mirada de género, accesibilidad e interculturalidad para lograr inclusión financiera	<b>56</b>
Consulado Da Mulher: Construcción de autonomía económica con mirada interseccional	<b>57</b>
Red de Mujeres PyME — Municipalidad de General San Martín: Una iniciativa municipal que impacta sobre la comunidad, promoviendo espacios de trabajo más seguros y equitativos	<b>58</b>
Consejo Federal de Inversiones: Políticas institucionales con impacto positivo en la vida de las mujeres	<b>59</b>
Chicas en Tecnología: Acompañando a jóvenes a crear tecnología con impacto	<b>60</b>
Fundación Vamos a Zoomar: Construir con mirada de género, en todos los sentidos	<b>61</b>
<b>03. Organizaciones con mención especial</b>	<b>62</b>
EXAR: Integración de comunidades originarias en el corazón del negocio	<b>63</b>
Santex: Equidad de género e inclusión con innovación	<b>63</b>
Frappampino: Los buenos resultados de duplicar la participación femenina en el plantel	<b>64</b>
Trasa: Inclusión financiera e impacto social	<b>64</b>
Departamento de Mujeres de la Unión Industrial de San Juan: Articulación multisectorial y escalabilidad de iniciativas para el cierre de brechas de género.	<b>65</b>
Centro Comercial e Industrial de Rafaela y la Región: Una comisión de trabajo por la diversidad, la equidad y la inclusión	<b>65</b>

Fundación de tu Mano: Puente entre diversidad, familias y comunidad	66
Dirección de Diversidad Sexual de la Municipalidad de Vicente López: Pionera en diversidad que transforma	66
<b>Agradecimientos</b>	<b>67</b>
<b>Referencias</b>	<b>69</b>



# Introducción

Este documento nace con una intención clara: ayudar a comprender - a partir de ejemplos reales - cómo la diversidad, la equidad y la inclusión (DEI) pueden convertirse en una ventaja concreta, con impacto práctico y medible en las organizaciones. En continuidad con el trabajo realizado en el documento titulado **Premios FLOR 10ma Edición - Memoria Descriptiva** (Fundación FLOR & Grant Thornton 2025), el cual sistematizó una década de aprendizajes y evolución en la agenda de diversidad, este informe profundiza esa línea enfocándose en las experiencias más recientes.

A partir de **entrevistas a referentes de las organizaciones distinguidas en la Edición 2025 de los Premios FLOR**, el documento visibiliza y difunde las experiencias, recorridos, decisiones y prácticas que les permitieron avanzar en su agenda DEI. Más que una recopilación de iniciativas inspiradoras, busca traducir esas experiencias en conocimiento útil: identificar qué funciona, por qué y bajo qué condiciones una práctica logra sostenerse, escalar y generar impacto.

El informe ofrece una lectura reveladora, cercana y didáctica acerca de cómo la DEI fortalece la cultura organizacional, mejora los entornos de trabajo, amplía oportunidades, impulsa la innovación y contribuye al desarrollo sostenible de las organizaciones. Asimismo, propone orientaciones para la acción y herramientas para que otras entidades inicien o fortalezcan sus propios enfoques.



De esta manera, el documento se propone algo más que visibilizar logros: también acompaña a otras organizaciones en el desafío central de pasar de la intención a la acción. De medidas aisladas a estrategias integradas y sostenidas en el tiempo. A su vez, vincula los factores que impulsan y refuerzan el trabajo por la diversidad con los impactos que generan, identificando particularidades de acuerdo al tipo de organización. Finalmente, plantea un llamado de atención sobre aquellos aspectos pendientes que aún persisten y resultan críticos para consolidar los avances logrados



# Carta de presentación

Hace 10 años nacieron los Premios FLOR con un objetivo claro: visibilizar a aquellas organizaciones que impulsaban la diversidad con acciones concretas y sostenidas en el tiempo. Con los años, crecieron las postulaciones, las organizaciones reconocidas y también el interés por comprender qué había detrás de esas experiencias: qué las impulsaba, cómo trabajaban y qué aprendizajes podían compartir.

Luego de reconstruir la historia de los Premios FLOR en la Memoria por sus 10 años, este informe busca dar un paso más: sistematizar algunos de los patrones, desafíos y factores en común presentes en las organizaciones reconocidas, con el objetivo de aportar herramientas e inspiración a otras organizaciones.

Este documento forma parte también de un proceso de evolución y profesionalización de los Premios FLOR, donde el reconocimiento busca trascender la instancia de premiación para convertirse en un espacio de generación y circulación de conocimiento durante todo el año.

Lo que más nos sorprendió fue la riqueza del proceso: escuchar testimonios, recorrer historias y conocer a las personas detrás de cada experiencia. Gran parte de ello surge también de la manera en que este informe fue elaborado: de forma colaborativa por integrantes de la Red FLOR. Ese trabajo colectivo refleja una convicción que atraviesa a nuestra Fundación desde sus orígenes: las transformaciones más profundas suceden cuando líderes y organizaciones aprenden y construyen en conjunto.

Ojalá estas experiencias contribuyan a seguir impulsando organizaciones más inclusivas, humanas y sostenibles.



**Giselle Petraglia Romano**

**Directora Ejecutiva**  
Fundación FLOR



**Silvina Campagnola**

**Presidenta**  
Comité de Diversidad de Fundación FLOR



**Verónica Morales**

**Vicepresidenta**  
Comité de Diversidad de Fundación FLOR

# La diversidad y su impacto

Qué sabemos  
hasta ahora

# 01. La diversidad como eje estratégico y multidimensional

En las últimas décadas, la gestión de diversidad, equidad e inclusión (DEI) ha evolucionado, pasando de ser una agenda centrada en la no discriminación a configurarse como un **componente estratégico de la gestión organizacional**. Este cambio refleja una transformación en la concepción de las organizaciones, entendidas ahora como espacios de convergencia de identidades múltiples y donde la diversidad constituye un recurso clave para la generación de valor.

La literatura reciente señala que la diversidad debe abordarse desde **un enfoque multidimensional e interseccional**, incorporando, además del género, otras dimensiones como edad, discapacidad, orientación sexual, identidad de género, origen étnico-cultural y trayectorias socioeconómicas (Venesia & Ramadania, 2025). Este enfoque responde a la evidencia de que **las desigualdades se superponen**, generando experiencias diferenciadas dentro de las organizaciones (Mihaylova & Rietmann, 2025).



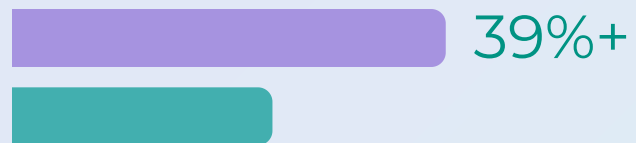
Entre otras diversidades.



## 02. Diversidad, desempeño organizacional e innovación

Uno de los principales factores que explica la consolidación de la agenda DEI es la creciente evidencia que la vincula con el desempeño organizacional. Estudios empíricos como *The impact of diversity on work teams* muestran que la diversidad impacta en la **innovación**, la **calidad de las decisiones** y la **capacidad de adaptación** de los equipos de trabajo (Michalička, T., 2025).

A nivel corporativo, el vínculo entre diversidad y resultados económicos ha sido ampliamente documentado. El informe *Diversity Matters Even More* indica que las empresas ubicadas en el cuartil superior en diversidad de género y étnica tienen un **39% más de probabilidad** de superar a sus pares en rentabilidad (McKinsey & Company, 2023) [1].



Probabilidad de una empresa con mayor diversidad de género y étnica en superar a pares con menor diversidad.

Fuente: McKinsey & Company, 2023

Esta relación también se observa en datos recientes del segmento mid-market. Según *Women in Business 2026: The value of visibility* (Grant Thornton 2026), de aquellas organizaciones con políticas DEI, el **73%** reportó crecimiento en ingresos, el **56,2%** crecimiento en empleo y el **48,8%** aumento en exportaciones. Asimismo, las propias organizaciones identifican beneficios específicos: el **22,1%** señala mejoras en innovación, el **19,5%** en la calidad de la toma de decisiones y el **18,8%** en el desempeño financiero [2].



Métricas reportadas por organizaciones mid-market que implementan políticas DEI.

Fuente: Grant Thornton, 2026

[1] El análisis se basa en una muestra de 1.265 empresas en 23 países y compara la probabilidad de desempeño superior (medido como rentabilidad por encima de la mediana de la industria y región) entre cuartiles de diversidad en equipos ejecutivos. Utiliza datos de diversidad (2022) y desempeño financiero promedio del período 2017-2021. Los resultados muestran correlación estadística, sin implicar causalidad (McKinsey & Company, 2023).

[2] Basado en una muestra de 1.265 empresas en 23 países, el análisis compara la probabilidad de desempeño financiero superior (rentabilidad por encima de la mediana sectorial y regional) entre cuartiles de diversidad en equipos ejecutivos, utilizando datos de 2022 (diversidad) y 2017-2021 (finanzas). Los resultados muestran correlación estadística, no causalidad.

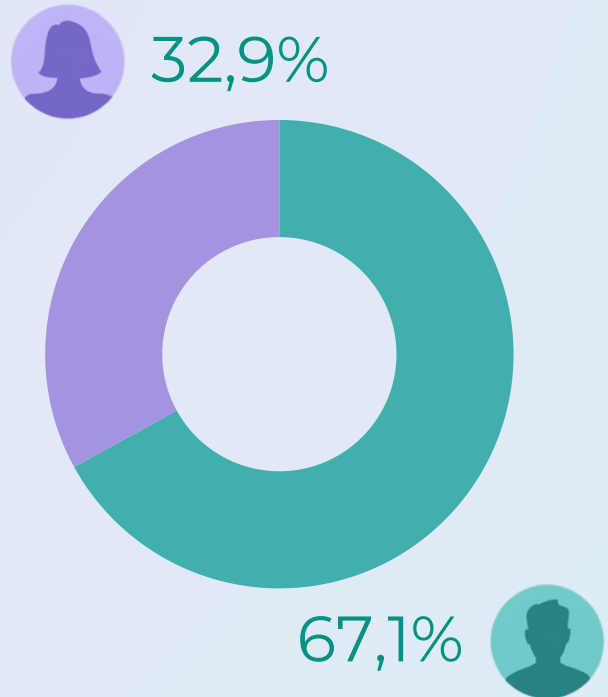


Estos hallazgos refuerzan la idea de que **la diversidad constituye un factor estratégico para la competitividad organizacional**. No obstante, la literatura advierte que estos beneficios dependen de la capacidad de las organizaciones para gestionar la diversidad a través de prácticas inclusivas, liderazgo adecuado y condiciones que favorezcan la integración de diferentes perspectivas (Venesia & Ramadania, 2025).

### 03. Persistencia de desigualdades estructurales

A pesar de los avances, persisten brechas significativas en el acceso a oportunidades dentro de las organizaciones.

En materia de género, **las mujeres representan el 32,9% de los puestos de alta dirección a nivel global**, con una leve caída interanual de 1,1 puntos porcentuales (Grant Thornton, 2026). En **América Latina**, si bien la participación es mayor, la progresión hacia los niveles máximos de liderazgo sigue siendo limitada, un fenómeno conocido como **“drop to the top”** (Desplome hacia la Cima): una sólida base de mujeres profesionales que se diluye progresivamente antes de llegar a los órganos de máximo gobierno corporativo donde la representación femenina sigue estancada (World Economic Forum 2025, Grant Thornton & Fundación FLOR 2026).



Participación por género en posiciones de alta dirección en empresas mid-market a nivel global.

Fuente: Grant Thornton, 2026

Al mismo tiempo, otros grupos enfrentan barreras específicas que limitan su plena inclusión en el ámbito laboral. Las personas con discapacidad presentan **menores tasas de participación y mayores niveles de desempleo**, además de **brechas salariales persistentes** asociadas a falta de adaptaciones y prácticas discriminatorias (Ananian & Dellaferrera, 2024). En el caso de las personas LGBTIQ+, la evidencia muestra que enfrentan **discriminación** en el acceso, permanencia y desarrollo laboral, lo que muchas veces las lleva a ocultar su identidad (International Labour Organization, 2015).



Por otra parte, las personas mayores, a pesar de una participación laboral creciente (alrededor del **64% entre 55 y 64 años**), continúan enfrentando barreras asociadas a sesgos etarios y menor acceso a oportunidades de empleo y capacitación (OECD, 2019).



En términos de diversidad étnico-cultural, en América Latina, la evidencia muestra una fuerte subrepresentación en los niveles de poder. Por ejemplo, aunque las personas afrodescendientes constituyen el **55,5% de la población brasileña**, representan apenas **5,9% de los cargos en consejos de administración** y **13,8% en posiciones ejecutivas**, además de percibir **salarios significativamente menores** que sus pares no afrodescendientes (Instituto Ethos, 2023).



Brasil



**55,5%** de la población brasileña es afrodescendiente

**13,8%** en consejos de administración



**5,9%** en posiciones ejecutivas



Fuente: Instituto Ethos, 2023

## 04. Contexto global y tensiones en la agenda DEI

La gestión de la diversidad se desarrolla hoy en un entorno global marcado por **altos niveles de polarización y cuestionamiento hacia sus fundamentos**. El **Edelman Trust Barometer** (2026) revela que una proporción significativa de la población percibe al sistema como injusto, lo que ha erosionado la confianza en instituciones y actores sociales. Esta falta de confianza se traduce en una creciente **“insularidad”**, entendiéndose por este término a un estado de aislamiento social o mental, caracterizado por una marcada resistencia a interactuar o confiar en personas con identidades o perspectivas diferentes.

Este escenario introduce tensiones adicionales para la agenda DEI. Si bien refuerza la necesidad de construir entornos inclusivos, también aumenta la probabilidad de que la diversidad se convierta en un eje de conflicto dentro y fuera de las organizaciones.

En paralelo a su expansión, la narrativa DEI enfrenta el fenómeno del **backlash**, una reacción adversa y coordinada frente a los avances en igualdad, que puede manifestarse tanto en el plano discursivo como en acciones concretas (Mihaylova & Rietmann, 2025).

Según advierten organismos como UNRISD y ONU Mujeres (2025), estas resistencias se articulan hoy en movimientos organizados que buscan revertir derechos conquistados por mujeres y personas LGBTIQ+, impactando tanto en políticas públicas como en prácticas internas de las organizaciones. En el contexto argentino, el informe **Gestión DEI en el contexto actual de la R.E.D. Di Tella** (2025) confirma que estas tensiones se traducen en **efectos concretos sobre la gestión organizacional**, identificando impactos en la **continuidad, priorización y comunicación de las iniciativas DEI**.



## 05. Gestión de la Diversidad en el contexto actual

Aun en el contexto descripto y lejos de abandonar la agenda DEI, las organizaciones destacadas están dándole a su trabajo en diversidad dimensiones novedosas y desafiantes. El informe citado de la R.E.D. Di Tella (2025) muestra que el impacto del contexto adopta distintas formas: desde cambios tácticos en las iniciativas hasta la apertura de nuevos espacios de conversación interna. Un dato revelador es que el **74,8% de las empresas revisó sus políticas DEI en el último año** y el **48,4% ya lo hace mediante procesos formales anuales**, lo que sugiere una **creciente institucionalización de la agenda [3]**.

74,8%

Revisó sus políticas DEI en el último año

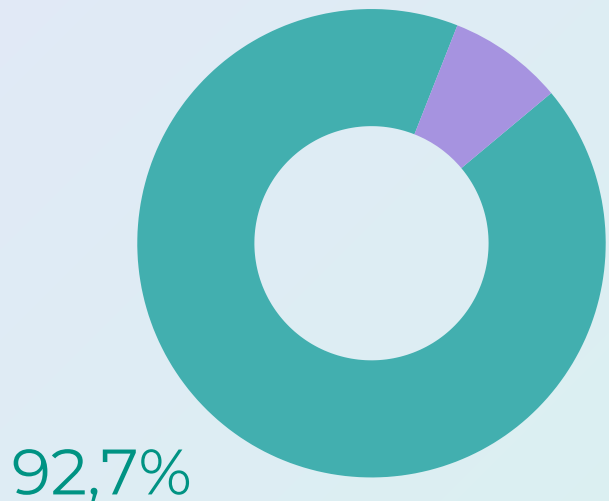
48,4%

Ya revisa sus políticas mediante procesos formales anuales

Métricas reportadas por empresas con operaciones en Argentina en relación a políticas DEI.

Fuente: R.E.D. Di Tella, 2025

Aunque un **21,9% de las organizaciones indica haber relajado** —o planea relajar— ciertas iniciativas, especialmente las vinculadas a liderazgo, debido a las tensiones del entorno, el **compromiso general permanece sólido**. Esta tendencia es particularmente visible en el segmento de empresas medianas, donde el **92,7% cuenta con iniciativas DEI activas** y el **75,8% mantiene un compromiso firme con la igualdad de género** (Grant Thornton, 2026) **[4]**.



Porcentaje de empresas mid-market a nivel global que cuenta con políticas DEI.

Fuente: Grant Thornton, 2026

[3] Basado en una muestra no probabilística de 102 organizaciones relevadas mediante encuesta y grupos focales a gestores/as DEI de empresas con operaciones en Argentina.

[4] Datos provenientes del International Business Report de Grant Thornton, basado en encuestas a más de 15.000 empresas medianas en 35 economías, realizadas a través de entrevistas a líderes organizacionales entre julio y octubre de 2025.

En conjunto, la evidencia sugiere que la diversidad **sigue consolidándose como un componente estructural** de las organizaciones contemporáneas; su desarrollo se inscribe en un campo dinámico donde conviven avances, resistencias y adaptaciones.

Aun en contextos adversos, las organizaciones continúan invirtiendo en diversidad y obteniendo resultados positivos. En este marco, aquellas que logran sostener y profundizar sus agendas DEI son las que las integran en su estrategia, su cultura y su gobernanza, asumiéndolas como un proceso de transformación organizacional de largo plazo.



# Premios FLOR 2025

El trabajo por la Diversidad  
está más vigente que nunca

## Sobre los Premios FLOR

Los Premios FLOR a la Diversidad son una **iniciativa de Fundación FLOR** que, desde su primera edición en 2016, **busca reconocer y visibilizar a aquellas organizaciones que integran la diversidad, la equidad y la inclusión (DEI) como parte de su estrategia**. Tal como se desarrolló en **Premios FLOR 10ma Edición - Memoria Descriptiva (Fundación FLOR & Grant Thornton 2025)**, su origen se remonta a una necesidad concreta: poner en valor experiencias que ya estaban ocurriendo, pero que no contaban con suficiente visibilidad, al mismo tiempo que inspirar a otras organizaciones a iniciar ese camino.

Los Premios FLOR distinguen a las organizaciones que logran integrar la DEI en su estrategia a partir de políticas y prácticas concretas. Estas iniciativas son analizadas bajo una mirada integral que pondera su impacto, innovación, potencial de replicabilidad e interseccionalidad, a través de los **siguientes ejes**:



### Participación de personas diversas

Se evalúa la inclusión efectiva de distintos grupos de diversidad, así como las condiciones que favorecen su permanencia y desarrollo dentro de la organización.



### Prevención y abordaje de violencias laborales

Se consideran las herramientas destinadas a prevenir y gestionar situaciones de violencia, incluyendo la existencia de canales de denuncia accesibles y eficaces.



### Política institucional de diversidad

Se pondera la existencia de una política formal, impulsada desde la alta dirección y difundida en toda la organización.



### Plan de acción e impacto logrado

Se analizan las iniciativas implementadas, su grado de avance, su carácter innovador y los resultados alcanzados en términos de inclusión y transformación cultural.



### Comunicación interna y externa

Se observa cómo las organizaciones comunican sus políticas y prácticas de diversidad a sus públicos internos y externos.



### Impacto externo

Se examinan las acciones orientadas a promover la diversidad en la cadena de valor, la comunidad y la sociedad en general.



### Medición del impacto

Se valora la existencia de indicadores, certificaciones o evidencias que den cuenta de los cambios generados.



Como se ha señalado anteriormente, estos criterios no son estáticos; han evolucionado para reflejar las nuevas demandas del entorno. Esta transformación incluye la incorporación de nuevas dimensiones de análisis, una mayor exigencia en la evidencia presentada y una profundización en los indicadores relevados. Si bien este proceso aumenta el nivel de rigurosidad para quienes se postulan, constituye en sí mismo una instancia de valor: **permite a las organizaciones ordenar, sistematizar y fortalecer sus estrategias DEI, identificando oportunidades de mejora y proyectando su trabajo hacia nuevos espacios de reconocimiento.** A su vez, el conjunto de organizaciones participantes —postulantes, finalistas y ganadoras— contribuye a consolidar una red que impulsa aprendizajes compartidos y eleva los estándares de la agenda DEI en la región.

Los Premios FLOR cuentan actualmente con seis categorías: **Grandes Empresas, PyMEs, ONGs, Sector Público, Cámaras, Asociaciones y Sindicatos y LATAM.** El proceso de selección está a cargo de un jurado integrado por referentes del ámbito empresarial, académico y social [5], convocados por su experiencia y trayectoria en la temática. Su rol es analizar las postulaciones desde una mirada técnica y plural, garantizando consistencia y rigurosidad en la evaluación. En cada categoría se reconoce generalmente a una [6] organización ganadora y a sus finalistas por su abordaje integral, y el jurado tiene además la facultad de otorgar menciones especiales para destacar prácticas específicas de alto impacto o innovación. De este modo, mientras los reconocimientos principales distinguen estrategias sistémicas, las menciones permiten visibilizar iniciativas puntuales que aportan valor a la agenda.

[5] Jurado Premios FLOR 2025: María Noel Vaeza (ONU Mujeres para América Latina y el Caribe), Santiago Chaher (Fundación FLOR), Gala Díaz Langou (CIPPEC), Natalia Gherardi (ELA), Silvio Dalbuoni (Plataforma Potenciar), Laura Gaidulewicz (Binden Group), Ana Inés Álvarez (Instituto Natura Latinoamérica), Rebecca Bill Chavez (The Dialogue) y Mariana Lomé (Universidad de San Andrés).

[6] Si bien lo habitual es designar un ganador por categoría, el jurado puede declarar categorías vacantes o, excepcionalmente, otorgar premios compartidos, como ocurrió en la edición 2025 en la categoría ONGs.

En este marco, los Premios FLOR distinguen resultados y ponen luz sobre trayectorias y compromisos sostenidos. Cada organización participante contribuye a consolidar una red de actores que impulsa transformaciones reales y promueve estándares cada vez más altos en la agenda de diversidad e inclusión.



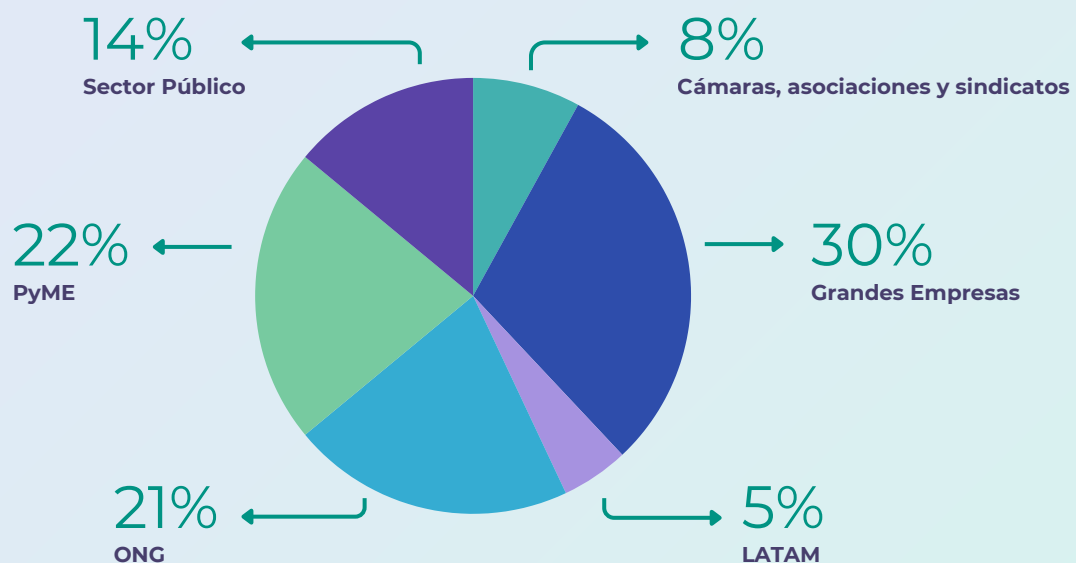
## Principales aprendizajes de las organizaciones reconocidas por los Premios FLOR

El presente informe tiene como **objetivo identificar y describir los rasgos comunes de las organizaciones que implementan estrategias de diversidad, equidad e inclusión y que participaron en los Premios FLOR 2025**. Se basa en un estudio exploratorio de casos múltiples centrado en las organizaciones reconocidas en dicha edición. La evidencia se construye a partir del análisis de los formularios de postulación y de entrevistas en profundidad realizadas a 23 de las 26 organizaciones, complementado con encuestas estructuradas llevadas a cabo entre febrero y abril de 2026.

El abordaje integra análisis cualitativo y cuantitativo, permitiendo identificar patrones comunes, factores claves de sostenibilidad e impactos concretos derivados de la gestión de diversidad, equidad e inclusión. Los resultados se presentan de forma agregada, anonimizada y sobre la base de respuestas válidas, pudiendo variar el número de casos considerados en cada conclusión.

Dado el carácter intencional de la muestra, los hallazgos no son estadísticamente representativos ni extrapolables al universo general de organizaciones. Asimismo, la muestra está compuesta por organizaciones reconocidas por los Premios FLOR, lo que introduce un sesgo de selección hacia casos de éxito. En este sentido, los resultados deben interpretarse como patrones y factores comunes entre organizaciones que han logrado implementar y sostener estrategias de diversidad, equidad e inclusión, así como aprendizajes derivados de estos casos, y no como evidencia causal sobre qué determina el éxito de la DEI en términos generales.

Finalmente, en la sección de cierre, se presentan los casos de las organizaciones reconocidas. Allí se destacan sus principales prácticas, incluyendo exclusivamente aquellos contenidos cuya difusión fue expresamente autorizada por cada entidad.



Distribución de las organizaciones postuladas a los Premios FLOR por categorías.

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de las 89 organizaciones postuladas.

# Premios FLOR en datos



89

**Postulaciones**  
(la más alta en 10 ediciones)



26

**Organizaciones reconocidas**



502

**Postulaciones acumuladas desde 2016**

# 01. Institucionalización y profesionalización de la gestión de la diversidad

Cuando se analizan las organizaciones reconocidas por los Premios FLOR 2025, se observa que la diversidad deja de ser un área o iniciativa aislada y pasa a funcionar como un criterio que orienta decisiones, prioridades y formas de trabajo. Este enfoque se encuentra integrado en la estrategia institucional o incluso en el propósito organizacional, atravesando la gestión cotidiana: desde la conformación de equipos hasta la definición de líneas de acción e impacto.

En este marco, la agenda DEI presenta un alto nivel de institucionalización. **La diversidad se traduce en marcos formales —políticas, protocolos, códigos de ética y canales de denuncia— que estructuran el accionar organizacional y aparecen como un estándar compartido** entre organizaciones de distinta naturaleza y tamaño.

A partir de allí, emerge un factor diferencial: **las organizaciones que muestran resultados más sólidos son aquellas que cuentan con estructuras formales —oficinas, comités y procesos definidos—** que les permiten sostener la agenda en el tiempo, incluso frente a cambios de gestión, resistencias internas o contextos adversos.



“

*La diversidad deja de ser un área aislada y pasa a orientar decisiones, prioridades y formas de trabajo.*

Los casos analizados permiten observar con claridad este proceso. El **Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad de Buenos Aires**, por ejemplo, creó su Oficina de Género en 2019 y aprobó una política formal en 2022, lo que le otorgó continuidad y coherencia a las iniciativas desarrolladas posteriormente. De manera similar, organizaciones como **CILSA** y **Farmacity** han consolidado sus estrategias a partir de la formalización progresiva de sus prácticas. En la **Unión Industrial de San Juan**, el programa “Mujeres +” muestra una trayectoria análoga: iniciado como una iniciativa piloto a nivel municipal, logró institucionalizarse y sostenerse a través de cambios de gestión. En el sector tecnológico, experiencias como la de **Santex** reflejan un proceso comparable, en el que la incorporación de la diversidad se articula con la innovación organizacional, integrando estructuras, métricas y prácticas en la gestión del talento.

Estos ejemplos permiten destacar un aprendizaje relevante: **la institucionalización no requiere partir de cero ni contar con un esquema completamente desarrollado desde el inicio**. En muchos casos, implica formalizar, ordenar y dar marco a prácticas ya existentes, generando condiciones para su sostenibilidad y escalabilidad.

Al mismo tiempo, este nivel de desarrollo redefine el desafío. Una vez instaladas las políticas, la diferencia entre organizaciones se juega en su capacidad de implementación, seguimiento y mejora continua. El foco deja de estar en la adopción de la agenda y se desplaza hacia la calidad de su gestión.



# 100%

Integra a la diversidad en su **estrategia**



# 95%

Cuenta con **políticas** específicas de diversidad



# 100%

Aborda la prevención de la violencia y la no discriminación a través de **códigos de ética, políticas y/o protocolos**, integrándola en su gestión institucional



# 80%

Dispone de **canales de denuncia** formales




Fuente: Elaboración propia en base a los 26 formularios de postulación y 23 entrevistas en profundidad realizadas a organizaciones reconocidas en los Premios FLOR 2025. La muestra es intencional y no representativa.

Finalmente, se observa un proceso de profesionalización de la agenda DEI. La gestión de la diversidad incorpora estructuras, roles y herramientas específicas, con áreas dedicadas, responsables definidos, programas estructurados y, en algunos casos, planes estratégicos de mediano plazo. Esta formalización se articula con una creciente **transversalización dentro de la organización**. En línea con lo señalado por diversas organizaciones, la **efectividad de estas estrategias radica en que la diversidad deje de ser una responsabilidad exclusiva del equipo DEI y pase a constituirse como un eje que atraviesa todas las áreas y niveles, integrándose en la gestión cotidiana**.



# +70%

de las organizaciones cuenta con:

-  **Responsables o áreas DEI**
-  **Programas estructurados**
-  **Planes de acción**

*Fuente: Elaboración propia en base a los 26 formularios de postulación y 23 entrevistas en profundidad realizadas a organizaciones reconocidas en los Premios FLOR 2025.*



## 02. Evolución de la agenda DEI en contextos adversos

En línea con la evidencia presentada anteriormente —que señala que, aun en un contexto de creciente cuestionamiento, el compromiso general con la agenda DEI se mantiene (R.E.D. Di Tella 2025, Grant Thornton 2026)—, **el 90% de las organizaciones reconocidas entrevistadas en este estudio coincide en haber sostenido, e incluso en algunos casos intensificado, sus acciones en esta materia.**

# 90%

De las organizaciones sostiene o ha intensificado sus acciones en materia DEI

*Fuente: Elaboración propia en base a los 26 formularios de postulación y 23 entrevistas realizadas a organizaciones reconocidas en los Premios FLOR 2025.*

De manera aislada, algunas organizaciones señalan haber crecido en intensidad pero reducido la visibilidad o la comunicación de sus iniciativas respecto del 2024. Ello parece deberse más a una estrategia de resguardo que a un retroceso en las prácticas implementadas.

Experiencias como la de **Konecta** muestran cómo la agenda DEI se sostiene cuando está integrada al negocio y se ajusta a los cambios del entorno. En sectores dinámicos, como el creativo, **Explozion** evidencia una lógica similar, adaptando sus prácticas sin perder centralidad.

Estos resultados indican que la **DEI se consolida como un eje de trabajo estable, incluso en escenarios adversos.** Además, permiten profundizar en cómo esta agenda se expresa en organizaciones con estrategias más maduras, donde la diversidad se sostiene a partir de convicciones institucionales y definiciones estratégicas, más que de validaciones externas. En este marco, el contexto actual no parece implicar un retroceso, sino una reconfiguración en la forma en que las organizaciones gestionan y sostienen sus estrategias de diversidad.



## 03. Factores por los cuales se sostiene la agenda

Otro elemento central que explica la sostenibilidad de las agendas DEI es la **convergencia de factores internos y externos que las impulsan, legitiman y refuerzan.**

En línea con lo desarrollado anteriormente, esta articulación refleja la creciente integración de la diversidad como un eje estratégico y transversal a la gestión organizacional, superando su antigua concepción como una iniciativa aislada. A su vez, estos factores se vinculan estrechamente con resultados organizacionales concretos, lo que contribuye a consolidar su valor crítico.

### Principales factores que impulsan la estrategia DEI en las organizaciones reconocidas por los Premios FLOR 2025

(Puntaje promedio en escala 0-5, sobre respuestas válidas)

	Factor	Puntaje promedio
Factores internos	Estrategia organizacional	4,6
	Decisión de la alta dirección	4,2
	Demanda de colaboradores/as	4
	Propósito institucional	3,6
Factores externos	Demanda de mercado y comunidad	3,4
	Marco regulatorio	3,1
	Acceso a financiamiento	1,6
	Exigencias de organismos multilaterales	0,9
	Influencia del sector/competencia	0,7
	Exigencia de casa matriz*	0,6

\*El factor exigencia casa matriz es tomado como externo ya que las organizaciones evaluadas por los Premios FLOR son filiales locales, en caso de que fueran multinacionales.

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas a 23 organizaciones reconocidas por los Premios FLOR 2025 entre febrero y abril 2026.

Al agrupar los factores relevados en dimensiones internas y externas, **se observa una incidencia significativamente mayor de los factores internos en la sostenibilidad de las estrategias DEI.** Los elementos más valorados — estrategia organizacional, decisión de la alta dirección, propósito institucional y demanda interna de colaboradores/as— remiten a dinámicas organizacionales estructurales, mientras que los factores externos presentan niveles de incidencia considerablemente menores.

Estos resultados se alinean con la literatura que señala que **las agendas DEI alcanzan mayores niveles de sostenibilidad cuando se integran transversalmente a la estrategia, la cultura y la gobernanza organizacional,** dejando de depender exclusivamente de presiones externas o tendencias coyunturales (Kalev, Dobbin y Kelly, 2006; Nishii, 2013; McKinsey & Company, 2023). En la misma línea, estudios recientes muestran que las organizaciones con estrategias más maduras tienden a sostener estas agendas principalmente a partir de decisiones estratégicas internas y convicciones institucionales (R.E.D. Di Tella, 2025; Mihaylova & Rietmann, 2025).

Entre los factores internos, **la disposición de la alta dirección o de los niveles superiores de decisión aparece como condición necesaria para su sostenibilidad.** Si bien muchas iniciativas pueden originarse en áreas como Recursos Humanos o en equipos específicos comprometidos con la temática, su continuidad en el tiempo depende de que exista una decisión clara y sostenida desde los niveles más altos de la organización.



“

*La disposición de la alta dirección o de los niveles superiores de decisión aparece como condición necesaria para su sostenibilidad.*

En este sentido, la evidencia sugiere que **el compromiso de la dirección no solo habilita la agenda, sino que condiciona su capacidad de atravesar resistencias internas y sostenerse en contextos adversos**. Sin embargo, por sí solo no resulta suficiente; su efectividad depende de su traducción en definiciones estratégicas claras, así como de su apropiación e implementación por parte de los distintos niveles de la organización, (Dobbin & Kalev, 2016; Kalev, Dobbin & Kelly, 2006; Nishii, 2012).

En este sentido, es interesante resaltar el caso de **Limpiolux**, que muestra cómo la sostenibilidad de la agenda también se apoya en la escucha activa y en la capacidad de traducir las necesidades de las personas en políticas concretas, fortaleciendo su apropiación en todos los niveles de la organización.

La experiencia también muestra que aquellas organizaciones en las que la DEI se sostiene en decisiones de liderazgo más estructurales logran mayores niveles de continuidad. En palabras de la **Cámara de Comercio e Industria de Rafaela y la Región**, “si hay una decisión del mando más alto, luego la estructura se va acomodando”, reflejando el carácter ordenador que tiene el liderazgo en estos procesos.

A estos factores internos se suman, en la mayoría de los casos, **elementos externos como los marcos normativos, las demandas del entorno y las expectativas sociales, que actúan como habilitadores e impulsores clave**. En conjunto, esta convergencia de factores permite explicar por qué algunas organizaciones logran sostener y profundizar sus estrategias DEI, mientras que en otras la agenda tiende a perder impulso frente a cambios de contexto o de liderazgo.

A su vez, se identifican matices según el tipo de organización: en el sector público cobra mayor centralidad el carácter estructural de la DEI como parte de su propósito institucional. Lo mismo ocurre con las ONGs, donde además se destaca la búsqueda de financiación y el cumplimiento de requisitos de organismos multilaterales. Por su parte, entre las organizaciones de la categoría cámaras, asociaciones y sindicatos adquieren mayor peso las expectativas del entorno, representado por los grupos de interés a quienes brindan sus servicios.

## 04. El impacto de la diversidad

En cuanto a las dimensiones sobre las cuales estos factores generan impacto, existe también una marcada convergencia. **El total de las organizaciones entrevistadas coincide en el efecto positivo que la diversidad genera en los niveles de creatividad e innovación.** A su vez, **el 95% acuerda en que la cultura organizacional y la atracción de talento se ven ampliamente favorecidas y el 90% indica también mejoras en la percepción del clima laboral.**

En conjunto, estos resultados refuerzan la idea de un círculo virtuoso, en el que los factores impulsores y los impactos se retroalimentan, consolidando y otorgando sostenibilidad a la agenda DEI en distintos tipos de organizaciones.

Otro punto indagado en este trabajo refiere a la relación entre la diversidad, el cumplimiento de los objetivos organizacionales y la rentabilidad.

Las organizaciones, especialmente las empresas, señalan que **la diversidad se asocia con mejoras en el desempeño económico**, —algo más del 50% de las organizaciones que respondieron a este punto—, en línea con su contribución al logro de objetivos y al aumento de la productividad. Para ello se basan en aspectos como la fidelización del talento, el posicionamiento como una marca comprometida con sus públicos internos y externos o mayores probabilidades de adjudicación en licitaciones.

Esto deja en evidencia un punto especialmente sensible: los vínculos identificados se apoyan principalmente en percepciones o evidencia fragmentada, sin un sustento sistemático, debido a **las dificultades aún vigentes para desarrollar métricas e indicadores robustos que permitan medir con precisión su impacto en los resultados económicos y financieros.**

### Principales dimensiones en las que la gestión de la diversidad genera impacto positivo para las organizaciones reconocidas por los Premios FLOR 2025

(% de organizaciones con respuestas afirmativas sobre el impacto positivo de las dimensiones listadas sobre respuestas válidas, todas las categorías)

<b>Creatividad e innovación</b>	100%
<b>Cultura organizacional</b>	95%
<b>Atracción de talento</b>	94,44%
<b>Clima laboral</b>	90%
<b>Rentabilidad</b>	56,25%
<b>Acceso a financiación</b>	50%
<b>Apertura a nuevos mercados</b>	46,67%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas a 23 organizaciones reconocidas por los Premios FLOR 2025 entre febrero y abril 2026.

## 05. La diversidad como vía de acceso a oportunidades

Uno de los hallazgos más consistentes es que **la diversidad se traduce en la generación de oportunidades concretas**. En muchos casos, las iniciativas están diseñadas para intervenir sobre barreras estructurales que limitan el acceso al empleo, la formación o los recursos económicos.

Esto se refleja en programas de inserción laboral, formación para la empleabilidad, desarrollo emprendedor o inclusión financiera, como los realizados por **Chicas en Tecnología** para mujeres jóvenes, **Vamos a Zoomar** a mujeres en el sector de la construcción y **Trasa**, proveyendo servicios financieros en barrios populares. En este sentido, la diversidad funciona como una herramienta activa para ampliar horizontes y modificar trayectorias.

Lo relevante es que la inclusión deja de ser una cuestión simbólica para adquirir una dimensión tangible, vinculada directamente con la autonomía económica y la movilidad social. Así, la diversidad se convierte en una **palanca concreta de inclusión y desarrollo**.



Fuente: Elaboración propia en base a los 26 formularios de postulación y 23 entrevistas en profundidad realizadas a organizaciones reconocidas en los Premios FLOR 2025.

“

*La diversidad se traduce en la generación de oportunidades concretas y se convierte en una palanca de inclusión y desarrollo.*

En este sentido, la **dimensión territorial adquiere un lugar central para la igualdad de oportunidades**. Diversas organizaciones avanzan en la adaptación de sus iniciativas a contextos locales, ampliando su alcance más allá de los grandes centros urbanos. Experiencias como la de la **Secretaría de Mujeres, Género y Diversidad de la Provincia de Santa Fe**, con presencia en más de 50 localidades, la de **Banco Ecofuturo**, que desarrolló modelos específicos para zonas rurales incorporando lenguas originarias, y **Fundación de Tu Mano** trabajando con las familias de personas con discapacidad de su comunidad, evidencian cómo la territorialización permite acercar oportunidades a poblaciones históricamente excluidas. A su vez, el **Consejo Federal de Inversiones** muestra cómo esta lógica puede escalar a nivel federal, integrando la perspectiva de género y diversidad en programas que alcanzan múltiples jurisdicciones.

En estos casos, la territorialización no aparece como un complemento de las políticas, sino como una condición para su efectividad.



## 06. La interseccionalidad como práctica

A medida que se profundiza en los casos, se vuelve evidente que las organizaciones han superado enfoques fragmentados de la diversidad. **Predomina una mirada interseccional que reconoce la superposición de múltiples dimensiones de desigualdad.**

Esto implica trabajar simultáneamente sobre ejes como género, edad, discapacidad, condición socioeconómica, territorio o identidad cultural. Esta complejidad se expresa tanto en el discurso como en su traducción concreta en el diseño de programas, la priorización de poblaciones y la conformación de los equipos. En línea con lo señalado por diversas organizaciones, las estrategias más avanzadas integran múltiples dimensiones de la diversidad de manera simultánea, lo que complejiza la gestión pero permite una aproximación más ajustada a la realidad de las personas y contribuye a reducir resistencias asociadas a la percepción de exclusión de otros grupos. Esta perspectiva no implica la adopción de abordajes forzados, sino la incorporación de la interseccionalidad de manera coherente con el propósito, la actividad y los objetivos estratégicos de cada organización. Este enfoque permite abordar la diversidad de manera más integral, evitando respuestas parciales frente a problemáticas complejas.

# +85%

De los casos aborda más de un eje de diversidad de manera simultánea

Combinaciones más frecuentes:



Género

Nivel socioeconómico



Género

Discapacidad



Género

Territorio

Fuente: Elaboración propia en base a los 26 formularios de postulación y 23 entrevistas en profundidad realizadas a organizaciones reconocidas en los Premios FLOR 2025.



*Las estrategias más avanzadas integran múltiples dimensiones de la diversidad de manera simultánea.*

A su vez, algunos casos ilustran con claridad esta evolución hacia enfoques interseccionales. Organizaciones como **CILSA** han ampliado su foco inicial en discapacidad para incorporar dimensiones como género, identidad sexual, edad y origen migrante. Por su parte, **Instituto de Liderazgo Simone de Beauvoir** integra variables como diversidad ético-cultural y territorio en su agenda de género, mientras que **Consulado da Mulher** desarrolla iniciativas orientadas específicamente a mujeres negras e indígenas en territorios periféricos.



## 07. De la narrativa a la evidencia

Otro cambio significativo es el pasaje de lo declarativo a lo medible. Cada vez más organizaciones incorporan herramientas para relevar datos sobre la composición de sus equipos y, en algunos casos, para evaluar el impacto de sus iniciativas.

Esto permite visibilizar lo que antes quedaba en el plano discursivo. La diversidad comienza a expresarse en indicadores concretos: participación de mujeres, inclusión de personas con discapacidad o presencia de colectivos históricamente excluidos. A su vez, se incorporan métricas vinculadas a la gestión, como brechas salariales, porcentaje de mujeres en posiciones de liderazgo, niveles de ausentismo por grupo o participación en instancias de formación.

Si bien existen diferencias en el nivel de sofisticación de estas mediciones, los casos analizados muestran que no es necesario contar con sistemas complejos para avanzar en este proceso. En muchos casos, **la disponibilidad de datos básicos y su seguimiento sistemático permiten generar información valiosa para la toma de decisiones.**

Algunas experiencias ilustran con claridad este punto. **Banco Ecofuturo** logró reducir su brecha salarial de género del 18% al 10% a partir de su medición y seguimiento. **Farmacy** identifica que el personal con discapacidad presenta una tasa de ausentismo significativamente inferior al promedio de la organización. **Konecta**, por su parte, realizó un diagnóstico interno previo al diseño de sus acciones, lo que le permitió orientar sus iniciativas de manera más efectiva.

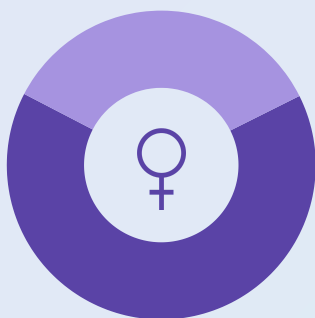


En este proceso, el propio mecanismo de postulación a reconocimientos como los Premios FLOR emerge como una instancia que contribuye a la generación de evidencia. Diversas organizaciones señalan que completar el formulario les permitió ordenar, sistematizar y comunicar sus prácticas. En algunos casos, este proceso incluso habilitó aprendizajes y vínculos entre organizaciones. Experiencias como la de **Frappampino** muestran cómo el contacto con otras organizaciones permitió identificar prácticas replicables y adaptarlas a su propio contexto. De este modo, la postulación trasciende su función evaluativa y se configura como una herramienta de autoevaluación y mejora continua.



En contraste, los casos que presentan menor nivel de desarrollo suelen ser aquellos en los que las iniciativas no están acompañadas de evidencia sobre sus resultados. La ausencia de indicadores dificulta su evaluación y limita su capacidad de aprendizaje, quedando muchas veces en el plano de lo inspiracional.

Este avance en la medición fortalece la gestión, aporta legitimidad y permite tomar decisiones más informadas. De esta forma, la diversidad se vuelve progresivamente un aspecto medible, gestionable y exigible.



**+65%**

Organizaciones con participación **femenina** igual o superior al 50%



**+50%**

Organizaciones con inclusión de **sectores vulnerables**



**+40%**

Organizaciones con inclusión de personas con **discapacidad**

Fuente: Elaboración propia en base a los 26 formularios de postulación y 23 entrevistas en profundidad realizadas a organizaciones reconocidas en los Premios FLOR 2025.

**En algunos casos se observaron las siguientes estadísticas:**

Niveles de **ausentismo** y **rotación** de personal en subgrupos de personas diversas **por debajo de la media.**

**Participación en organizaciones en algunos casos de hasta:**



Fuente: Elaboración propia en base a los 26 formularios de postulación y 23 entrevistas en profundidad realizadas a organizaciones reconocidas en los Premios FLOR 2025.



## 08. Ejes comunes, adaptabilidad y trabajo en red

Un hallazgo particularmente relevante es la **consistencia de enfoques y prácticas entre organizaciones de distintas naturalezas y tamaños**. Más allá de sus diferencias - sector privado, público, sociedad civil o cámaras empresariales, y desde organizaciones pequeñas de menos de 20 integrantes hasta estructuras con más de 8.000 personas colaboradoras -, comparten marcos conceptuales, prioridades y herramientas.

Esta homogeneidad evidencia que la diversidad no depende del tamaño ni de los recursos disponibles. Depende de la forma en que se concibe y se implementa. Su gestión responde a modelos transferibles y adaptables a diferentes escalas, consolidándose como un lenguaje común que atraviesa distintos tipos de organizaciones y como un marco compartido para pensar el desarrollo institucional.

A su vez, la articulación con otros actores aparece como una constante en el conjunto analizado. Las organizaciones construyen alianzas con el sector público, con otras organizaciones, con empresas o con instituciones educativas. Estas redes permiten ampliar el alcance de las iniciativas, enriquecer su diseño y potenciar su impacto y, en muchos casos, resultan indispensables para abordar problemáticas complejas que exceden a una sola entidad.



“

*La diversidad no depende del tamaño ni de los recursos disponibles. Depende de la forma en que se concibe y se implementa.*

En este sentido, la **diversidad se configura como un proceso colaborativo y ecosistémico**. Asimismo, se observa que las estrategias más maduras trascienden los límites organizacionales y se proyectan hacia la cadena de valor y el sector de influencia. La inclusión que se expande hacia el entorno amplifica su impacto: organizaciones como **EXAR** trabajan con proveedores pertenecientes a comunidades originarias; **Cordero** transfiere sus aprendizajes hacia cámaras y otros actores del sector autopartista; la **Red de Mujeres Pyme de la Municipalidad de San Martín** provee buenas prácticas para todo el sector empresarial y **Mujeres en Publicidad** impulsa protocolos que impactan en toda la industria publicitaria, más allá de las organizaciones adheridas.

De este modo, las organizaciones reconocidas fortalecen sus prácticas internas y, al mismo tiempo, buscan deliberadamente extenderlas hacia su alrededor, multiplicando su alcance y contribuyendo a transformaciones más amplias a nivel sectorial.



Finalmente, otro rasgo transversal es la consistencia y sostenibilidad en el tiempo. Las iniciativas analizadas responden a procesos de construcción progresiva que se consolidan a lo largo de los años, más que a acciones aisladas o agendas coyunturales. Ninguno de los casos relevados se desarrolló en períodos breves: **Consulado da Mulher** cuenta con más de dos décadas de trayectoria; **Farmacity** inició sus políticas en 2018; el **Instituto de Liderazgo Simone de Beauvoir** impulsa programas desde 2009; y **CILSA** posee cerca de 60 años de historia.



Este recorrido pone de manifiesto que **la transformación organizacional en materia de diversidad requiere tiempo, gradualidad y aprendizaje acumulado**. La incorporación de nuevas dimensiones suele producirse de manera progresiva, en función de las capacidades desarrolladas y de la experiencia adquirida. En este sentido, avanzar de forma incremental aparece como una condición para generar cambios sustantivos y sostenibles, evitando intervenciones superficiales o meramente declarativas. Organizaciones como **Cordero** ilustran este proceso, habiendo ampliado su agenda hacia nuevas dimensiones de diversidad (género) a partir de un recorrido previo consolidado (discapacidad).



# 80%

De los casos desarrolla **alianzas con distintos sectores**

*Fuente: Elaboración propia en base a los 26 formularios de postulación y 23 entrevistas en profundidad realizadas a organizaciones reconocidas en los Premios FLOR 2025.*

# Conclusiones

Las experiencias analizadas evidencian que, en el caso de las organizaciones premiadas, la diversidad ha dejado de ser una agenda a incorporar para consolidarse como un principio estructurante de la forma en que ellas se diseñan, gestionan y generan valor.

En línea con lo señalado en el marco teórico de este informe, este desplazamiento supone una evolución desde enfoques centrados en la no discriminación hacia una comprensión de la diversidad como un fenómeno multidimensional e interseccional, que atraviesa integralmente la estrategia organizacional. Así, impulsada por liderazgos y equipos que la integran de manera transversal, la DEI promueve la inclusión, habilita rediseños estructurales y amplía oportunidades de manera sostenida.

En este marco, los resultados muestran impactos consistentes en variables internas clave, como el fortalecimiento del clima laboral y la cultura organizacional, así como mejoras en la atracción y fidelización del talento y en el posicionamiento reputacional. Estos hallazgos se alinean con lo desarrollado previamente acerca del desempeño organizacional, donde se destaca la evidencia que vincula la diversidad con mayores niveles de innovación, mejor calidad en la toma de decisiones y una performance superior (Michalička, 2025; McKinsey & Company, 2023). El análisis confirma que la DEI, cuando es impulsada desde la alta dirección y sostenida con convencimiento por los equipos de trabajo genera valor social, así como ventajas organizacionales tangibles y sostenibles.

Asimismo, se observa la consolidación de abordajes interseccionales, que integran múltiples dimensiones de la diversidad de manera simultánea, y la proyección de las estrategias más allá de la organización, a través de la articulación con otros actores y su extensión hacia la cadena de valor y los sectores de influencia.

La sostenibilidad en el tiempo emerge como una condición clave: las iniciativas se construyen de manera gradual, con aprendizajes acumulados y ampliaciones progresivas de alcance. En paralelo, la adaptación a contextos territoriales diversos permite fortalecer la pertinencia y ampliar el impacto de las estrategias.

A su vez, incluso en contextos adversos o de creciente cuestionamiento, se observa que las organizaciones que lideran esta agenda tienden a sostenerla desde convicciones institucionales más que como respuesta a presiones externas, lo que refuerza su carácter estratégico y su progresiva institucionalización.

No obstante, y en línea con las advertencias de la literatura especializada (Venesia & Ramadania, 2025), persiste el desafío de fortalecer los sistemas de medición del impacto del trabajo en diversidad, equidad e inclusión, particularmente en su vínculo con resultados económicos y de negocio. Avanzar en este aspecto resulta clave para consolidar la DEI como un eje estratégico, ampliar su alcance y afianzarla como un pilar estructural del desarrollo organizacional sostenible.

# Organizaciones reconocidas por los Premios FLOR

Los casos



01.

Organizaciones  
**ganadoras**

# Farmacy

## La institucionalización de la inclusión

Farmacy es un ecosistema de negocios integrado por la red de farmacias, Simplicity, Get The Look y The Food Market, con presencia en Argentina y Uruguay. Cuenta con más de 800 colaboradores y 370 tiendas. Implementa desde 2018 una política DEI que forma parte de su estrategia organizacional, cuyo enfoque aborda de manera integral género, diversidad sexual, discapacidad y diversidad socioeconómica, promoviendo entornos de trabajo más equitativos y representativos.

El principal desafío de la empresa fue integrar la diversidad como un eje transversal y estratégico en una organización de gran escala, abordando simultáneamente múltiples dimensiones de desigualdad. Esto implicó no solo diseñar políticas inclusivas, sino también garantizar su implementación efectiva en toda la red de tiendas y equipos, así como generar oportunidades reales de inclusión laboral para poblaciones históricamente excluidas.

Entre sus principales iniciativas se destacan el “Protocolo de Acompañamiento en Transiciones de Género”, que brinda un marco institucional y herramientas concretas para garantizar procesos respetuosos y libres de discriminación dentro de la organización; el programa “Sé Protagonista”, llevado a cabo junto a Fundación Reciduca, orientado a mejorar la empleabilidad de jóvenes en situación de vulnerabilidad; y “Look Que Transforma”, que promueve la formación en oficios para mujeres que atravesaron contextos de encierro. Asimismo, desarrollan acciones de sensibilización como la campaña “Conciencia Menstrual” y el programa “TEAcepto” de APADEA, enfocado en mejorar la accesibilidad para personas con condición del espectro autista.

### Claves de implementación

Una de las claves fue el fuerte compromiso del liderazgo y la formalización de la política DEI, lo que permitió sostener una agenda consistente en el tiempo. También resultó central el enfoque interseccional, que amplió la mirada hacia distintas formas de diversidad, marcando una diferencia en la profundidad y el alcance de sus acciones.

La articulación con organizaciones aliadas fortaleció el diseño y la eficacia de los programas, mientras que la generación de protocolos y acciones concretas facilitó su implementación en los equipos. Además, la comunicación interna y las campañas de sensibilización contribuyeron a consolidar una cultura organizacional más inclusiva.

### Impacto y transformaciones generadas

Farmacy consolidó una estrategia de diversidad con impacto tanto interno como externo, reflejada en indicadores concretos: **el 55,08% de las posiciones de liderazgo están ocupadas por mujeres**, lo que evidencia avances importantes en equidad de género. A su vez, el **personal conformado por personas con discapacidad presenta una tasa de ausentismo 60% inferior al promedio de la compañía y una rotación 20% menor que la media organizacional**. En la misma línea, las **personas en situación de vulnerabilidad socioeconómica que ingresaron por medio de alianzas con organizaciones registran niveles de ausentismo 38% inferiores al promedio**, aproximadamente.

En una organización de gran escala, estos resultados demuestran que es posible implementar y sostener prácticas inclusivas de manera transversal y que la inclusión efectiva se construye a partir de un compromiso continuo, políticas claras y acciones concretas que impactan en toda la organización.

*“Recibimos el Premio FLOR a la Diversidad con mucha emoción y orgullo, porque reconoce nuestro camino de años construyendo una cultura diversa e inclusiva y nos impulsa a seguir avanzando. Postularse ya es un proceso de revisión y aprendizaje y nos parece muy nutritivo para que otras organizaciones se animen y lo hagan.”*

**Valeria Scotti**

Mentora de Diversidad, Equidad e Inclusión y Experiencia

### Objetivos

- Estrategia DEI transversal integrada al negocio y la operación.
- Inclusión de personas en contextos de vulnerabilidad a gran escala.
- Innovación en accesibilidad física, sensorial y comunicacional en retail.
- Implementación sostenida en una red nacional de gran magnitud.

### Ejes



Género



Diversidad sexual



Discapacidad



Diversidad socioeconómica

### Cómo



Políticas institucionales



Programas de formación y empleo



Alianzas



Adaptación de tiendas

# Explozion

## Diversidad, creatividad y posicionamiento

Explozion es una productora integral creativa argentina que desarrolla eventos, campañas y experiencias con impacto. Para la empresa, **la diversidad es un eje transversal que atraviesa el diseño de sus proyectos**, la cultura interna y el vínculo con clientes, proveedores y audiencias.

El principal desafío que abordó la firma fue pasar de tener una identidad diversa “de hecho” a convertirla en una estrategia explícita, sistematizada y sostenible. En una productora con ritmos intensos, locaciones variables y múltiples actores externos. Esto implicó coordinar equipos en contextos imprevisibles, alinear a proveedores y clientes con estándares inclusivos y sostener la agenda DEI en un entorno político, cultural y económico cambiante.

Entre sus prácticas más valiosas se destacan, por un lado, la **formación de Grupos de Afinidad -ERGs [7]-**, que fomentan el encuentro entre personas de distintos equipos, el intercambio de experiencias y la generación de acciones vinculadas a la inclusión a partir de sus propias vivencias cotidianas. De esta manera, se impulsaron propuestas concretas para mejorar la comunicación interna, fortalecer la cultura de respeto y aumentar el sentido de pertenencia a la organización.

Además, Explozion implementa una **estrategia activa de reclutamiento inclusivo**, que promueve la incorporación de personas LGBTIQ+, personas racializadas, con discapacidad, migrantes y mayores de 50 años, incentivando su participación en convocatorias abiertas.

### Claves de implementación

Uno de los factores centrales fue el **reconocimiento de su propia identidad diversa**: a partir de una consultoría realizada durante la pandemia, Explozion identificó que la diversidad ya era parte de su ADN y que podía transformarse en una fortaleza estratégica. También fue clave el liderazgo de sus directores y del equipo, que impulsaron la formalización de esta agenda mediante el **Comité de Diversidad, los ERGs y distintas alianzas**. Otro elemento decisivo fue la **articulación con especialistas y redes externas**, que fortalecieron capacidades y ampliaron el alcance de sus acciones. Asimismo, resultaron fundamentales la **comunicación y el trabajo sobre la cadena de valor**, para trasladar la mirada inclusiva no solo al equipo interno, sino también a eventos, contenidos y vínculos con terceros.

### Impacto y transformaciones generadas

Explozion se consolidó como una productora inclusiva, con mayor visibilidad, legitimidad y participación en redes y eventos vinculados a diversidad e inclusión. La **formalización de su estrategia fortaleció su posicionamiento en el mercado**, amplió su capacidad para anticiparse a situaciones complejas y reforzó una cultura interna en la que muchas personas se sienten reconocidas en su trayectoria e individualidad.

Su estrategia activa de reclutamiento inclusivo le ha permitido incorporar perfiles altamente diversos: **el 70% del equipo se identifica dentro del espectro de la diversidad sexual o de género**, **el 7% son personas con discapacidad** y **el 5% corresponde a personas mayores de 50 años**, fortaleciendo así la perspectiva interseccional en los equipos.

*“Ganar el Premio FLOR fue un mimo y un compromiso: nos elevó la vara y nos impulsó a seguir mejorando.”*

**Leandro Mariezcurrena**  
Co-director Ejecutivo

### Objetivos

- La diversidad como identidad organizacional y diferencial competitivo en la industria creativa.
- Integración transversal de múltiples perspectivas que potencian la creatividad y calidad de los proyectos.
- Alto nivel de diversidad interna.
- Capacidad de trasladar la diversidad a toda su cadena de valor y producción de eventos.

### Ejes



Género



Diversidad sexual



Discapacidad



Diversidad etaria



Diversidad cultural

### Cómo



Comités de diversidad



ERGs



Reclutamiento inclusivo



Alianzas (COPIDIS)



Producción de eventos con enfoque DEI

[7] Sigla en inglés para Employee Resource Groups (Grupos de Recursos para Empleados), que son redes voluntarias y lideradas por colaboradores dentro de una empresa.

# Secretaría de Mujeres, Género y Diversidad de la Provincia de Santa Fe

## El trabajo por la igualdad a través de las políticas públicas

La Secretaría es un área del Gobierno de la Provincia de Santa Fe que brinda respuestas integrales a las problemáticas específicas que atraviesan personas pertenecientes al colectivo LGBTIQNB+, a la vez que promueve el pleno ejercicio de sus derechos. También planifica y desarrolla acciones conjuntas en temas referidos a la perspectiva de género y diversidad, que posibilitan su transversalización en las demás dependencias del Estado provincial.

La unidad desarrolló un **modelo integral de intervención que combina reparación histórica, inclusión educativa, acceso a la salud y territorialización de las políticas públicas.**

A través de programas como “**Transitando Santa Fe**”, que acompaña a personas en situación de vulnerabilidad social; las **pensiones** otorgadas de acuerdo con la Ley Provincial 5.110 y la implementación de la Ley 14.220, que organiza y fortalece las políticas públicas vinculadas al cuidado de niñas, niños y adolescentes, personas mayores y personas con discapacidad, la entidad logra no solo asistir, sino también **restituir derechos a la población LGBTIQNB+, especialmente al colectivo travesti-trans.**

Se trata de una estrategia que articula múltiples dimensiones de la desigualdad y transforma la presencia del Estado en una herramienta concreta de inclusión. De esta manera, la institución responde a una segregación estructural e histórica de la población travesti-trans, caracterizada por barreras en el acceso a la educación, el empleo, la salud y la protección social. El desafío central fue transformar esa realidad en un sistema de políticas públicas sostenidas, con alcance territorial y federal dentro de la provincia y capacidad de respuesta efectiva.

### Claves de implementación

Para llevar adelante el plan de trabajo de la Secretaría, fue fundamental el **liderazgo de mujeres en todos los niveles de decisión, así como la conducción de una mujer trans al frente de las políticas de diversidad.** La representatividad también se vio reflejada en la **participación de personas trans en áreas clave** como comunicaciones, atención de la salud mental y trabajo territorial.

La **articulación interinstitucional** permitió integrar esfuerzos con áreas de salud, educación y trabajo, ampliando el alcance de las políticas.

Salir de las sedes centrales y garantizar presencia en más de 50 localidades de la provincia permitió reducir brechas de acceso, demostrando que la **territorialización** no es un complemento, sino una **condición necesaria para garantizar la equidad.**

También fue indispensable la **asignación de recursos y capacidad operativa, incluso en contextos adversos**, para sostener la continuidad de programas sensibles como pensiones y tratamientos de salud. Finalmente, la **comunicación y la sensibilización** fueron fundamentales para enfrentar resistencias culturales y combatir la desinformación.

### Impacto y transformaciones generadas

La implementación de esta estrategia permitió realizar más de **4.000 intervenciones directas** y alcanzar a más de **50 localidades de la provincia.** Se otorgaron **210 reparaciones históricas a personas trans ex presas políticas** y **222 pensiones a personas en situación de vulnerabilidad.** Además, **se consolidaron 290 trayectos educativos activos.**

Más allá de los números, el principal cambio fue la construcción de un Estado más cercano, capaz de garantizar derechos, restituir dignidad y generar condiciones reales para la autonomía.

**“Ganar el Premio FLOR reafirmó la convicción de que una gestión pública rigurosa y diversa es el camino más efectivo para construir una sociedad donde la igualdad sea una realidad institucional.”**

**Alicia Tate y Pamela Rochi**  
Ex Secretaria de Mujeres, Género y Diversidad  
y Ex Directora de Diversidad

### Objetivos

- Implementación de políticas públicas con impacto directo y masivo en la población LGBTIQNB+.
- Modelo de gestión basado en reparación histórica, acceso a derechos y autonomía económica.
- Fuerte despliegue territorial con presencia en más de 50 localidades.
- Capacidad de transformar decisiones políticas en resultados concretos (más de 4.000 intervenciones).

### Ejes



Género



Diversidad sexual



Identidad de género

### Cómo



Programas de reparación



Inclusión educativa



Acceso a salud integral



Dispositivos territoriales

# Consejo Profesional de Ciencias Económicas de CABA

## Promoción de la equidad en el campo de las Ciencias Económicas

El Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, es una organización de derecho público considerada modelo en su género tanto en el país como en el exterior, que acompaña desde 1945 a más de 70.000 profesionales afines al sector.

El Consejo impulsó un **proceso progresivo de institucionalización de la agenda de género y diversidad**, iniciado con la **creación de la Oficina de Género y Diversidad en 2019** y consolidado con la aprobación de una **política formal en 2022**. Este recorrido permitió pasar de acciones aisladas a un enfoque estratégico, con **lineamientos claros para prevenir la discriminación, la violencia y el acoso en el ámbito laboral**.

El principal desafío fue impulsar un cambio cultural al interior de la organización, incorporando la **perspectiva de género y de diversidad como un eje transversal de la gestión**. Esto implicó no solo instalar el tema en la agenda institucional, sino también **generar conciencia, compromiso y apropiación por parte de los equipos de trabajo**. A su vez, fue necesario **sostener este proceso en un contexto cambiante**, adaptando las estrategias y asegurando la continuidad de las iniciativas. Para ello, el equipo trabajó a base de sensibilización y formación continua, a través de programas de capacitación que alcanzaron a la gran mayoría del personal, promoviendo cambios concretos en las prácticas cotidianas y en la forma de gestionar los vínculos laborales.

### Claves de implementación

El proceso se apoyó en un liderazgo institucional claro, que incorporó la diversidad como parte de la estrategia organizacional. La **creación de estructuras específicas**, como la Oficina de Género y Diversidad y la Comisión de Género, Diversidad y Políticas de Cuidado, permitió dar continuidad y coherencia a las acciones. La formalización de una política institucional brindó un marco normativo para orientar decisiones y procedimientos, mientras que la inversión en formación y sensibilización fue clave para acompañar el cambio cultural. Este enfoque se complementó con la capacidad de adaptación frente a contextos organizacionales dinámicos, ajustando las iniciativas sin perder el rumbo estratégico.

### Impacto y transformaciones generadas

El Consejo logró avances significativos en la **representación de mujeres en espacios de decisión**, alcanzando el **42% en la Mesa Directiva** y el **52% en el Consejo Directivo**.

A su vez, más del **85% del personal participó en instancias de capacitación en género, diversidad y prevención de la violencia laboral**. Estas acciones se complementan con programas orientados a la **inclusión en distintas etapas de la vida profesional**, que han alcanzado a cientos de personas, fortaleciendo el desarrollo y la equidad dentro del ámbito de las Ciencias Económicas. En conjunto, estos resultados reflejan una transformación institucional que integra la diversidad como un valor central.

*“Recibir este reconocimiento de Fundación FLOR nos llena de orgullo. Refleja nuestro compromiso institucional con la diversidad y la inclusión como pilares de una gestión moderna y con propósito. Este premio reafirma que integrar distintas miradas enriquece nuestro trabajo y potencia el impacto social de la profesión.”*

Gustavo Diez  
Presidente

### Objetivos

- Institucionalización de la diversidad mediante estructuras formales y políticas organizacionales.
- Alta participación de mujeres en espacios de decisión.
- Alcance masivo de formación interna en diversidad.
- Incidencia en la comunidad profesional ampliando la agenda DEI.

### Ejes



Género



Diversidad etaria



Diversidad social

### Cómo



Oficina de género



Comisión interna



Políticas institucionales



Programas de capacitación

CILSA

## Una labor por la inclusión convertida en gestión integral de la diversidad

CILSA es una organización de la sociedad civil con casi 60 años de trayectoria que trabaja por la inclusión de personas con discapacidad y en situación de vulnerabilidad. La entidad ha desarrollado una **estrategia de diversidad con enfoque transversal** que integra la inclusión como parte de su identidad organizacional y su modelo de gestión.

A partir de una **tradición centrada en la discapacidad**, la organización ha ampliado su mirada hacia una **perspectiva interseccional, incorporando las dimensiones de género, identidad sexual, edad, población migrante y diversidad religiosa**, consolidando así un enfoque basado en derechos, equidad e innovación social.

En este sentido, se destacan algunas de sus prácticas, como la **incorporación de criterios de contratación con enfoque de equidad**, que promueven procesos de selección más diversos y reducen sesgos estructurales y el desarrollo de un **modelo de accesibilidad 360°**, que garantiza condiciones físicas y digitales para que todas las personas puedan desarrollarse plenamente. Estas acciones se complementan con una cultura organizacional que reconoce la **diversidad en el liderazgo, promueve la participación y acompaña las realidades de cuidado de sus equipos**.

El principal desafío de la organización ha sido pasar de una inclusión vivida en la práctica cotidiana a una diversidad gestionada de manera estratégica, medible y sostenible. Esto le implicó **sistematizar acciones** que ya formaban parte de la cultura organizacional, **ampliar el enfoque** más allá de la discapacidad hacia una mirada interseccional y generar **alineación interna** en torno a una agenda común.

El proceso requirió una gran capacidad de adaptación y la inteligencia de llevarlo adelante de manera coherente con el propósito institucional, más allá de las dificultades culturales y económicas.

### Claves de implementación

El hito clave en este proceso fue la **decisión de sistematizar las prácticas existentes** para transferirlas a aliados externos en sus capacitaciones, y a su vez, **aplicar a reconocimientos como los Premios FLOR**, lo cual colaboró en transformar la experiencia acumulada en una estrategia consciente e integradora.

A partir de allí, la realización de un **mapeo interno** facilitó convertir percepciones en datos concretos, fortaleciendo la toma de decisiones. El **compromiso activo del liderazgo** resultó fundamental para garantizar coherencia entre discurso y práctica, así como la **formalización progresiva de una política institucional con enfoque de derechos**.

Otro aspecto clave fue la **construcción de alianzas con organizaciones especializadas**, lo que permitió ampliar la mirada y abordar la diversidad desde una lógica interseccional. Este proceso se sostuvo con una implementación gradual, priorizando etapas para no sobrecargar a la organización y asegurando la consistencia en cada avance.

### Impacto y transformaciones generadas

La estrategia permitió consolidar una estructura organizacional diversa, con 230 personas en plantilla, de las cuales el **62% son mujeres**, el **18% personas con discapacidad**, el **10% se identifica como parte del colectivo LGBTIQ+** y el **35% proviene de contextos vulnerables**. A esto se suma una red de 199 personas voluntarias con diversidad funcional, cultural, etaria y religiosa y altos niveles de retención de talento. Más allá de los indicadores, el impacto principal fue cultural y estratégico: **la organización fortaleció su sentido de pertenencia interno, mejoró la coherencia entre su propósito y su gestión y amplió su legitimidad frente a aliados, empresas y donantes**. De esta manera, la diversidad dejó de ser un atributo implícito para convertirse en un eje explícito de decisión y proyección institucional.

*“La primera vez que nos presentamos a los Premios FLOR no ganamos, pero nos fuimos del evento sabiendo que íbamos a volver a presentarnos al año siguiente”.*

Paula Rossi

Coordinadora Nacional de Programas Sociales

### Objetivos

- Modelo de inclusión con impacto social sostenido a gran escala.
- Alta coherencia entre cultura interna y acción externa.
- Integración real de diversidad en la estructura organizacional.
- Amplio alcance en educación, empleo y accesibilidad.
- Altos niveles de diversidad interna

### Ejes



Género



Discapacidad



Diversidad socioeconómica

### Cómo



Voluntariado



Inclusión laboral



Alianzas multisectoriales



Programas educativos

MEP

## Capacidad real de incidencia en la industria publicitaria

Mujeres en Publicidad - MEP - es una asociación civil sin fines de lucro, creada en 2019, dedicada a impulsar y promover la igualdad de género en el sector de las comunicaciones. Funciona como una red profesional que reúne a profesionales de la comunicación, marketing, publicidad y áreas afines para trabajar en conjunto por una comunicación sin estereotipos dañinos, con perspectiva de género, diversidad y derechos humanos.

De allí que su desafío central es enfrentar desigualdades y violencias estructurales en la industria publicitaria y, al mismo tiempo, consolidar una organización capaz de sostener esa incidencia en el tiempo. Esto implica no solo **intervenir sobre problemas de género, subrepresentación y violencias naturalizadas**, sino también **construir gobernanza, métricas, visibilidad y sostenibilidad** en un contexto adverso y con recursos limitados.

Entre las prácticas más destacadas de MEP se encuentra la creación del **“Protocolo Sectorial de Atención, Contención y Orientación en Violencia de Género”**, una herramienta pionera en la industria publicitaria argentina que ofrece una respuesta abierta y transversal ante situaciones de violencia, especialmente para trabajadoras independientes que no contaban con respaldo institucional.

Se destaca también su proceso de institucionalización y profesionalización estratégica, mediante el cual la organización se formalizó como ONG, fortaleció su **modelo de trabajo por nodos**, sistematizó **métricas e impacto** y logró sostener su incidencia pública sin perder su esencia de **ejercicio del poder de manera horizontal y comunitaria**.

### Claves de implementación

Una de las claves es la convicción colectiva: en MEP **la diversidad** no aparece como un complemento ni como una agenda reputacional, sino como su **propósito fundacional**. También es decisivo el **trabajo en red**, tanto hacia adentro como hacia afuera. La **articulación con organizaciones expertas** fortaleció el diseño del protocolo y aportó respaldo técnico.

Otra clave es la capacidad de pasar de la conversación a la acción concreta, desarrollando **herramientas útiles para el sector, produciendo investigaciones, contenidos y sosteniendo la agenda pública** incluso en momentos de retroceso en la agenda de diversidad del sector. Finalmente, resultan fundamentales la **formalización institucional, la documentación de resultados y el aprendizaje surgido de procesos como la postulación a los Premios FLOR**, que ayudaron a ordenar, medir y comunicar mejor lo realizado.

### Impacto y transformaciones generadas

MEP logró consolidarse como un **actor colectivo con capacidad real** de incidencia en la industria publicitaria. Su crecimiento permitió pasar de una red de contención informal a una organización con mayor estructura, gobernanza y proyección estratégica, sin perder su base horizontal y comunitaria.

La experiencia de MEP generó transformaciones tanto dentro de la organización como en su vinculación con la industria. Internamente, **fortaleció el orgullo institucional, aportó mayor claridad y promovió un proceso de profesionalización** que permitió ordenar roles, sistematizar aprendizajes y reconocer el valor del trabajo colectivo. Externamente, MEP consolidó su **legitimidad sectorial**, amplió su reconocimiento entre empresas y actores clave de la publicidad, ganó visibilidad internacional y logró instalar herramientas concretas —como el protocolo sectorial— y conversaciones que contribuyen a transformar prácticas discriminatorias históricamente naturalizadas en la industria.

*“Hay algo en lo colectivo, en las alianzas y las sinergias que es fundamental, sobre todo en cuestiones de diversidad, donde hay mucho saber; solo hay que ir a buscarlo.”*

**Cita colectiva**  
Mujeres en Publicidad

### Objetivos

- Incidencia directa en la transformación de toda una industria.
- Desarrollo de herramientas sectoriales frente a la violencia de género.
- Alta capacidad de movilización y generación de agenda pública.
- Modelo colectivo con impacto más allá de organizaciones individuales.

### Ejes



Género



Diversidad sexual



Violencia de género



Representación

### Cómo



Producción de contenidos



Incidencia sectorial



Red comunitaria



Articulación institucional

# Instituto de Liderazgo Simone de Beauvoir

## Formación, incidencia y reparto del poder

El Instituto de Liderazgo Simone de Beauvoir - ILSB - es una asociación civil sin fines de lucro mexicana que impulsa liderazgos políticos y sociales con perspectiva de género, interseccionalidad y derechos humanos mediante procesos de formación, acompañamiento, vinculación y generación de conocimiento.

Como muchas organizaciones con propósito social, el Instituto ha enfrentado un **desafío central: evitar que sus propósitos de trabajo queden únicamente en el plano programático**. Para ello, ha tomado decisiones concretas en materia de **contratación, liderazgo, organización del trabajo y funcionamiento institucional**; al mismo tiempo, **ha revisado barreras menos visibles**, como la centralización geográfica, las condiciones materiales para trabajar desde los territorios y los retos internos asociados a la implementación de una política inclusiva en la vida cotidiana de la institución.

### Claves de implementación

Desde 2009, el Instituto impulsa el **“Programa de Mujeres Indígenas y Afromexicanas” -PROMUIA -**, como parte de una apuesta por reconocer, fortalecer y acompañar los liderazgos de mujeres pertenecientes a estas identidades. Este programa es pionero en apoyar el liderazgo de mujeres y jóvenes indígenas y afromexicanas, constituyendo un compromiso sostenido con la justicia racial, la representación política y la descentralización territorial.

A su vez, desde 2012 promueve la **representación de sujetas políticas con agendas propias en vocerías públicas**, procurando que la participación en espacios de incidencia sea ejercida por quienes lideran procesos organizativos y sostienen dichas agendas. Esto ha contribuido al fortalecimiento del liderazgo público, la autonomía política y la visibilidad de mujeres y colectivos históricamente marginados.

Además, el Instituto ha consolidado una política para que **estas lideresas puedan trabajar desde sus propios territorios**, sin necesidad de trasladarse a Ciudad de México. Esta decisión no se limita a mejorar la representación, sino que busca fortalecer el vínculo comunitario, sostener la incidencia territorial y cuestionar la concentración de poder en los centros urbanos. En este sentido, el ILSB **además de incorporar perfiles diversos, también impulsa la redistribución del liderazgo y de la toma de decisiones**.

### Impacto y transformaciones generadas

Los **efectos positivos se reflejan en múltiples dimensiones**: clima laboral, cultura organizacional, creatividad e innovación, construcción de criterios compartidos sobre las temáticas de trabajo, comunicación interna, atracción de talento y acceso a financiamiento. Asimismo, ha contribuido a consolidar una representación alineada con la misión del Instituto: el **89% del personal se identifica como mujer**, con presencia en puestos de dirección y coordinación; además, hay **personas LGBTQ+ en roles de liderazgo** y programas conducidos por perfiles vinculados a las agendas que impulsan.

El ILSB muestra que la inclusión adquiere carácter sustantivo cuando se traduce en decisiones institucionales que inciden en la distribución del liderazgo, la voz y las condiciones de participación, convirtiendo la diversidad en una práctica estructural y sostenida.

*“Acompañamos luchas de movimientos por la justicia social. Desde el Instituto formamos, acompañamos y vinculamos, fortaleciendo procesos colectivos.”*

**Melisa Pineda Fabre**

Coordinadora de Desarrollo Institucional

### Objetivos

- Formación de mujeres en liderazgo político y público.
- Fortalecimiento de la participación en espacios de decisión.
- Incidencia en agenda democrática.
- Articulación con actores públicos y multilaterales.

### Ejes



Género



Diversidad étnico-cultural



Juventud



Diversidad sexual

### Cómo



Programas de formación



Capacitación



Articulación institucional



02.

Organizaciones  
**finalistas**

# Limpiolux

## Cuidado, desarrollo y oportunidades concretas para derribar barreras al empleo

Limpiolux es una organización argentina de servicios de *facility*, certificada como Empresa B [8], en camino a sus 60 años de trayectoria con una amplia experiencia en el sector.

Su modelo de negocio se apoya en el desarrollo de su fuerza laboral, integrada en gran parte por personas que enfrentan barreras estructurales al empleo, como trayectorias educativas incompletas, brecha digital y contextos de vulnerabilidad social. La compañía concibe la diversidad como la convivencia de distintas identidades y experiencias y la equidad como principio organizador de sus prácticas.

En ese marco, Limpiolux ha desarrollado una estrategia de inclusión orientada no solo a la incorporación de poblaciones diversas, sino a la generación de condiciones reales de permanencia, desarrollo y bienestar.

El desafío consistió en transformar necesidades heterogéneas, vinculadas a distintas edades, trayectorias y momentos de vida, en políticas y programas sostenibles, alineados con su propósito de triple impacto.

### Claves de implementación

La escucha activa de las personas fue el punto de partida para diseñar intervenciones pertinentes, permitiendo traducir demandas concretas en programas de acción. Sobre esta base, la empresa impulsó iniciativas como “Amar y Trabajar”, orientada a acompañar a mujeres en su maternidad y reinserción laboral; “Empatizar para transformar”, enfocada en fortalecer habilidades de comunicación y bienestar organizacional; “Inclusión 360”, destinada a reducir barreras de acceso al empleo, especialmente en generaciones más jóvenes; “Generación Activa”, que acompaña la transición a la jubilación y programas de terminalidad educativa para quienes no habían finalizado sus estudios.

La construcción de acuerdos culturales, junto con el trabajo sostenido sobre la empatía y la formalización progresiva de estas prácticas, permitió consolidar una base compartida de convivencia, mediante una implementación gradual y adaptada a las posibilidades de la organización.

### Impacto y transformaciones generadas

La estrategia generó mejoras concretas en la empleabilidad, el bienestar y la autonomía de las personas, acompañando distintas etapas de vida y reduciendo barreras estructurales al trabajo formal. A nivel organizacional, fortaleció el sentido de pertenencia, mejoró la calidad de los vínculos laborales y consolidó una cultura basada en la equidad y la escucha.

Al mismo tiempo, Limpiolux logró alinear su propósito social con su operación, posicionándose como una actora relevante en inclusión laboral y demostrando que es posible articular sostenibilidad, impacto social y competitividad.

*“Escuchar a nuestra propia comunidad nos permite construir soluciones más profundas, relevantes y sostenibles, con impacto real en las personas.”*

Silvina Christello

Responsable de Impacto Social

### Objetivos

- Modelo de negocio que pone la inclusión laboral en el centro, generando oportunidades para personas con barreras estructurales al empleo.
- Capacidad de transformar realidades sociales a gran escala.
- Desarrollo de una cultura organizacional basada en empatía, acompañamiento y escucha activa.
- Innovación en medición de impacto social con herramientas propias como el Índice de Regeneración Social.

### Ejes



Género



Diversidad educativa



Diversidad generacional



Diversidad socioeconómica

### Cómo



Formación personalizada



Programas de acompañamiento integral



Alianzas con sector público



Co-creación de políticas internas con colaboradores

[8] Empresa B Certificada: organización que obtuvo la certificación B Corp otorgada por B Lab, que evalúa estándares de desempeño social, ambiental, de gobernanza y económico.

# Konecta

## Relevamiento interno, formalización de políticas y liderazgos responsables

Konecta es una empresa global del rubro *Business Process Outsourcing & Tecnología* que brinda soluciones digitales desde hace 25 años y tiene presencia en 26 países.

El principal desafío en temáticas de DEI ha sido **evitar que estas queden como asuntos accesorios o meramente discursivos** dentro de una compañía global, masiva y en plena transformación digital. En ese contexto, Konecta necesitaba construir una agenda DEI con capacidad real de incidencia, sostenerla en el tiempo, sensibilizar a líderes y equipos y responder a problemáticas complejas como la violencia, las brechas digitales, la inclusión de colectivos vulnerables y el acompañamiento de trayectorias diversas.

### Claves de implementación

Konecta logró posicionar la diversidad, equidad e inclusión en el centro de su gestión al **integrarla formalmente a la política de recursos humanos y alinearla con la estrategia del negocio**.

Un **diagnóstico basado en datos** permitió identificar brechas y orientar acciones concretas. La capacitación continua —incluida la formación obligatoria en **prevención de violencia** para líderes— y el desarrollo de iniciativas como **“Comunidad 5.0”** fortalecieron capacidades internas.

A su vez, la articulación con **aliados externos y la formalización de protocolos** aseguraron coherencia, sostenibilidad y alcance en una organización de gran escala.

### Impacto y transformaciones generadas

La estrategia consolidó una **cultura más inclusiva**, fortaleció la **marca empleadora** y **legitimó la agenda DEI** internamente. Además, amplió oportunidades para colectivos vulnerables, mejoró el abordaje de situaciones sensibles y vinculó la inclusión con la transformación digital, impactando positivamente en el clima laboral y la adaptabilidad organizacional.

En paralelo, la **incorporación de tecnologías y procesos de reentrenamiento** permitieron acompañar la evolución de la fuerza laboral, integrando la diversidad como una ventaja competitiva en contextos de cambio.

El trabajo con datos y diagnósticos internos fortaleció la toma de decisiones y permitió proyectar políticas más efectivas a lo largo del tiempo.

Asimismo, la **validación externa** —a través de espacios como los Premios FLOR— contribuyó a consolidar la estrategia, sistematizar aprendizajes y reforzar su posicionamiento como referente en DEI a nivel regional.

*“El negocio y el entorno nos invitan a estar constantemente reevaluando los temas de DEI. Eso implica empezar de nuevo, una y otra vez, sin frustrarnos; entender que ese dinamismo es lo que se requiere, y hacerlo.”*

**Mercedes Mancilla y Lucía Lorenzatti**  
Gerente de Comunidad y Bienestar  
y Jefe de Responsabilidad Empresarial

### Objetivos

- Implementación de diversidad en operaciones masivas y complejas.
- Integración de DEI basada en datos
- Sostenibilidad de la estrategia en entornos digitales y diversos

### Ejes



Género



Discapacidad



Diversidad socioeconómica

### Cómo



Procesos de reclutamiento inclusivo



Formación



Gestión operativa adaptada

# Cordero

## Inclusión como proceso de mejora continua y proyección hacia un ecosistema productivo sostenible

Cordero es una PyME familiar metalmecánica lujanense con 70 años de trayectoria en el sector autopartista, que emplea a 400 personas y es proveedora de las principales terminales automotrices y de motos de Argentina.

Inició su trabajo en DEI en 2016 con la incorporación de **personas con discapacidad** a través de su Programa “Comunidad CORDERO”, impulsando un cambio de enfoque: de la limitación a las capacidades, competencias y ajustes razonables. El desafío fue generar empleo real en un entorno industrial, revisando puestos, adaptando condiciones y evitando enfoques asistenciales.

Posteriormente, amplió su abordaje hacia **las barreras culturales y productivas que limitaban la participación de mujeres** en estas áreas, con el objetivo no solo de facilitar el acceso, sino también de sostener trayectorias en equidad. De este modo, evolucionó hacia un enfoque transversal que integró diversidad, bienestar y desempeño en el negocio.

### Claves de implementación

La inclusión de personas con discapacidad no se basó en la creación de puestos específicos, sino en la **adaptación del entorno laboral**: las personas se incorporaron en roles existentes, con los ajustes en infraestructura, procesos y equipamiento necesarios y en igualdad contractual y salarial desde el inicio. Este enfoque se fortaleció mediante el aprendizaje continuo y la revisión de adaptaciones, a partir de un abordaje no estandarizado, **construido en función de las necesidades de cada persona**.

Además, Cordero extendió el modelo hacia el exterior de su organización, transfiriendo aprendizajes, articulando con cámaras, sumando talleres protegidos y proveedores sociales, demostrando que **la inclusión fortalece tanto la cultura interna como el ecosistema productivo**.

### Impacto y transformaciones generadas

Hoy son parte del programa **21 personas con discapacidad**, predominando la discapacidad intelectual moderada, así como también la discapacidad visual, motora, hipoacusia severa y síndromes genéticos.

En el caso del trabajo orientado a generar condiciones de **equidad para las mujeres en planta**, la transformación incluyó capacitaciones, la creación de un Comité de Género, la revisión de normativas, comunicaciones y formas del lenguaje y el desarrollo de un **“Master Plan de Diversidad, Equidad y Género”**.

*“En un momento entendimos que el desafío excedía a CORDERO y que no alcanza con transformar una sola organización. Para generar un cambio real y sostenido, era necesario involucrar a otros actores. Por eso empezamos a trabajar puertas afuera, con la convicción de que una sociedad más igualitaria se construye cuando las prácticas se comparten, se amplifican y son adoptadas por más organizaciones.”*

Clara Inés Belaustegui y Julia Rios Velar  
Gestión de las Personas

### Objetivos

- Integración de diversidad en gobernanza y toma de decisiones.
- Desarrollo de liderazgo con perspectiva DEI.
- Incorporación en cultura organizacional.
- Enfoque en mejora continua institucional.
- Proyección hacia el ecosistema productivo.

### Ejes



Género



Diversidad en liderazgo

### Cómo



Políticas internas



Formación



Revisión de procesos de decisión

# Grupo Marma

## Mujeres transformando al autopartismo metalúrgico

Grupo Marma está integrado por Fumiscor S.A., Famma Automotive S.A. y Servicios Industriales S.R.L. de la ciudad de Córdoba. Se desempeña en el sector metalúrgico, especializado en la fabricación de autopartes estampadas en chapa de acero o de aluminio.

En un rubro históricamente masculinizado, uno de sus principales desafíos ha sido **revertir barreras estructurales que limitan la participación de mujeres y otros grupos subrepresentados**, así como consolidar una **cultura organizacional libre de sesgos** en todos los niveles jerárquicos. A esto se suma la necesidad de sostener el compromiso del liderazgo, especialmente en mandos medios y asegurar que las iniciativas de diversidad tengan capacidad real de implementación e incidencia.

### Claves de implementación

La estrategia de Grupo Marma combina intervenciones concretas en infraestructura, gestión del talento y cultura organizacional. Se destaca la **adecuación de espacios productivos con perspectiva de género** - incluyendo vestuarios y lactarios - como condición habilitante para la inclusión real en planta.

En paralelo, ha impulsado activamente la **incorporación de mujeres en áreas operativas** como soldadura y estampado, así como en **posiciones estratégicas de liderazgo**, acompañando estos procesos con planes de carrera equitativos.

La **política de selección con perspectiva de género**, el diagnóstico institucional con evaluación externa y la participación en redes sectoriales refuerzan un enfoque integral. La propuesta de creación de un Comité de Diversidad y el involucramiento directo de la dirección consolidaron la transversalidad de la agenda.

### Impacto y transformaciones generadas

Las acciones implementadas han contribuido a **mejorar la accesibilidad, el bienestar y la inclusión real en la planta de producción**, al tiempo que consolidaron **equipos más diversos y de alto desempeño**. La incorporación de mujeres en roles tradicionalmente masculinizados y su crecimiento hacia posiciones de liderazgo evidencian un cambio de paradigma en la organización. Asimismo, el posicionamiento de Grupo Marma en redes y espacios sectoriales amplifica el impacto más allá de la organización, contribuyendo a promover una industria más equitativa e inclusiva.

*“En un contexto desafiante, tomamos la decisión de suspender el proyecto que presentamos en nuestra postulación. Pero no lo pensamos como un paso atrás; es una pausa para reforzar nuestra visión que se fortalece, siendo la inclusión y la diversidad motores de nuestra innovación y crecimiento sustentable. ¡Seguiremos avanzando, generando oportunidades que transforman vidas!”*

Isabel Martínez  
Directora

### Objetivos

- Transformación cultural hacia la inclusión en la industria metalúrgica de autopartes.
- Integración de la diversidad en infraestructura, procesos de selección, desarrollo de talento y cultura organizacional en todos los niveles jerárquicos.

### Ejes



Género

### Cómo



Adecuación de espacios productivos con perspectiva de género



Incorporación de mujeres en áreas operativas



Promoción a roles de liderazgo



Participación en redes sectoriales

# Banco Ecofuturo

## Mirada de género, accesibilidad e interculturalidad para lograr inclusión financiera

El Banco Ecofuturo es una entidad que brinda productos y servicios financieros en Bolivia.

Su trabajo en DEI da respuesta a **brechas estructurales del país**: desigualdades de género en el acceso al crédito, dificultades de atención en contextos rurales, subrepresentación de mujeres en espacios jerárquicos y barreras para personas con discapacidad. Esto le permitió posicionar la diversidad como un eje estratégico de crecimiento.

Entre sus prácticas se destaca la inclusión financiera para mujeres rurales, mediante productos como “**Eco-Triunfadora**”, educación financiera presencial y virtual, y acompañamiento cercano, promoviendo la autonomía económica y una mejor gestión de recursos.

Además, el banco integró la **diversidad en su modelo de negocio con acciones hacia el interior de la organización en género, discapacidad e interculturalidad**: mejoró la accesibilidad en sucursales, brindó formación en atención inclusiva y lengua de señas, fomentó la incorporación de personal con idiomas originarios y realizó seguimiento y análisis de indicadores como brecha salarial y participación femenina en la toma de decisiones.

### Claves de implementación

Fueron centrales el **compromiso de la alta dirección** (Comité de Género y Sostenibilidad), la **medición sostenida de indicadores, un enfoque territorial e intercultural** adaptado a cada región —incluyendo lenguas originarias y presencia rural—, así como la **capacitación continua** junto con alianzas y programas de acompañamiento.

### Impacto y transformaciones generadas

El trabajo realizado impactó en una **reducción de la brecha salarial de género del 18 % al 10 %** y en el logro de la **paridad en la alta gerencia**, fortaleciendo una cultura inclusiva con impacto en el clima laboral, la innovación y la atracción de talento.

Hacia el exterior, se amplió el **acceso de mujeres y comunidades rurales a servicios financieros** más inclusivos, promoviendo la autonomía económica y condiciones de vida más equitativas.

*“Logramos que nuestro impacto vaya más allá del banco, por ejemplo, impactando positivamente sobre más de 13.000 mujeres rurales empoderadas financieramente. Estamos construyendo un futuro donde todas las voces cuentan.”*

**Alejandra Reyes**  
Gerenta de Talento Humano

### Objetivos

- Modelo de negocio basado en la inclusión financiera de poblaciones históricamente excluidas, especialmente en contextos rurales.
- Capacidad de transformar barreras culturales en acceso real a derechos (ej. autonomía financiera de mujeres).
- Integración de diversidad en toda la operación, incluyendo atención intercultural y territorial.
- Resultados concretos en equidad: reducción sostenida de brecha salarial y paridad en alta dirección.

### Ejes



Género



Diversidad socioeconómica



Discapacidad



Diversidad cultural/étnica

### Cómo



Productos financieros inclusivos



Educación financiera comunitaria



Atención en lenguas originarias



Políticas internas con medición y certificación

# Consulado da Mulher

## Construcción de autonomía económica con mirada interseccional

El Consulado da Mulher es una organización de la sociedad civil brasileña que apoya el emprendimiento femenino en situación de vulnerabilidad social mediante asesoría técnica, formación ciudadana, redes solidarias y promoción de la autonomía económica.

Busca responder a la **exclusión económica y social de mujeres** que desarrollan actividades informales, con bajos ingresos, sobrecarga de cuidados y limitado acceso a redes, financiamiento y herramientas de gestión, en un contexto atravesado por desigualdades de género, étnico-culturales y territoriales.

Entre sus prácticas destaca un **modelo de inclusión productiva para “nanoempendedoras”** que combina educación financiera, mentoría, formación en precios y comercialización, capital semilla, espacios de cuidado y abordajes de género, étnico-cultural y salud mental. También se destaca su **enfoque territorial e interseccional**, que prioriza a mujeres negras, indígenas, quilombolas [9] y de territorios periféricos, adaptando la metodología a cada contexto.

### Claves de implementación

Se basa en una metodología integral que articula emprendimiento, cuidado, salud mental, confianza y pertenencia, junto con una mirada interseccional aplicada como criterio operativo y un trabajo sostenido en el tiempo, con cercanía territorial y construcción de redes de confianza.

### Impacto y transformaciones generadas

Actualmente, el **92% del equipo está conformado por mujeres**; el **46% son mujeres negras**; el 45%, jefas de hogar; y la dirección ejecutiva está íntegramente liderada por mujeres.

Con 23 años de trayectoria en el trabajo con “nanoempendedoras”, el Consulado da Mulher ha impactado a más de 43.000 mujeres en cerca de 400 municipios de Brasil, con alrededor de 1.700 participantes anuales en los últimos años. Sus **iniciativas logran incrementos promedio de ingresos del 50% tras la finalización de programas** de un año de duración.

*“El Consulado da Mulher reafirma desde hace más de 23 años su compromiso con la diversidad, la equidad y la transformación social, promoviendo el emprendimiento como una herramienta de emancipación y de construcción de una sociedad más justa e igualitaria.”*

**Adriana Carvalho**  
Directora Ejecutiva

### Objetivos

- Inclusión económica de mujeres a gran escala.
- Desarrollo de autonomía financiera.
- Amplio alcance territorial.
- Articulación entre empresa y comunidad.

### Ejes



Género



Diversidad étnico-cultural

### Cómo



Formación emprendedora



Acompañamiento



Redes de apoyo

[9] Las personas quilombolas son grupos étnico-culturales, principalmente afrodescendientes, que habitan los quilombos, comunidades formadas históricamente por personas esclavizadas que escaparon del cautiverio en Brasil.

# Red de Mujeres PyME — Municipalidad de General San Martín

## Una iniciativa municipal que impacta sobre la comunidad, promoviendo espacios de trabajo más seguros y equitativos

La Red de Mujeres PyME del Municipio de Gral. San Martín de la Provincia de Buenos Aires, impulsa políticas de igualdad y sostenibilidad, con foco en la promoción de la equidad de género.

Surge con el objetivo de **abordar problemáticas como la violencia de género en el ámbito laboral**, ante la falta de herramientas en el sector privado y la necesidad de transformar prácticas indebidas normalizadas, en un distrito con más de 3.000 establecimientos productivos, trasladando una política pública municipal al entramado empresarial. Se consolidó en el **“Programa de Buenas Prácticas en Género”**, que incluye el co-diseño de protocolos, lineamientos preventivos e indicadores, con una implementación intensiva: diagnóstico por empresa, capacitaciones in situ, formación de referentes, seguimiento y acompañamiento territorial, con énfasis en la formalización normativa. En paralelo, la **“Red de Mujeres PyME”** se fortaleció como un espacio de vinculación entre empresarias, emprendedoras y profesionales, con crecimiento sostenido, apropiación comunitaria y generación de oportunidades de negocio.

### Claves de implementación

Se basó en un **enfoque territorial y de acompañamiento cercano**, priorizando la profundidad sobre la masividad, articulando la Secretaría de Producción con el área de Políticas de Género y respondiendo a demandas empresariales para diseñar intervenciones ajustadas a las necesidades reales.

### Impacto y transformaciones generadas

El programa trabaja con alrededor de 70 empresas adheridas. Se registraron **mejoras en el clima y la cultura organizacional**, mayor participación de **mujeres en nuevos roles** y una mayor **apertura al abordaje de la violencia de género**. La Red alcanzó autonomía y fortaleció vínculos comerciales y comunitarios, evidenciando apropiación más allá del impulso municipal.

*“Es importante romper el prejuicio acerca de cómo va a ser recibida la implementación de políticas de género en las empresas. Incluso cuando haya personas que se sientan incómodas con eso, surgen reflexiones interesantes.”*

**Florencia Romero**

Directora de Políticas Productivas  
con Perspectiva de Género

### Objetivos

- Fortalecimiento de redes de mujeres a nivel territorial.
- Impacto directo en economías locales.
- Generación de espacios de acompañamiento.
- Modelo comunitario sostenible.

### Ejes



Género

### Cómo



Articulación  
territorial



Formación



Redes de  
colaboración

# Consejo Federal de Inversiones

## Políticas institucionales con impacto positivo en la vida de las mujeres

El Consejo Federal de Inversiones - CFI - es un organismo público interestadual dedicado a impulsar el desarrollo integral de las provincias argentinas, mejorando la calidad de vida de sus habitantes mediante una adecuada política de inversiones y un uso más eficiente de los recursos económicos en cada región.

Su labor en DEI busca **reducir brechas de género y construir un entorno laboral más justo e igualitario**, al tiempo que **amplía oportunidades** para las mujeres en las economías provinciales. El desafío no fue solo diseñar políticas, sino también lograr su **incorporación transversal** en las diversas áreas técnicas y financieras del organismo.

Entre las prácticas más relevantes se destacan, por un lado, la transformación de los **talleres de “Ley Micaela” en espacios de escucha y producción de nuevas políticas internas** y, por otro, el **“Programa para el Desarrollo Productivo y Financiero de Mujeres”**, una iniciativa federal que articula capacitación, acceso al financiamiento, networking y asistencia técnica para fortalecer la participación económica de esta población en el entramado productivo de cada una de las provincias argentinas.

### Claves de implementación

Un factor central fue la escucha sistemática del personal. Muchas de las medidas implementadas surgieron en los talleres de “Ley Micaela” y luego se institucionalizaron a través de equipos especializados. De esta manera se consolidaron políticas como el **“Régimen de Cuidados Ampliado”**, el **“Espacio de Lactancia y Salud Reproductiva”**, el **“Protocolo de Abordaje ante Violencia Laboral y de Género”** y la **ampliación de prestaciones para personas con discapacidad**. En relación al “Programa para el Desarrollo Productivo y Financiero de Mujeres” y su implementación a escala federal, resultaron clave las **alianzas con organizaciones** expertas, asociaciones sectoriales, cámaras empresariales, líderes de negocios, entre otras que fortalecen el alcance y la territorialización.

### Impacto y transformaciones generadas

La CFI pasó de acciones puntuales a **políticas institucionales con impacto interno y externo**: mejoró las condiciones laborales para lograr mayor equidad y corresponsabilidad y promovió herramientas para el desarrollo productivo y financiero de mujeres en distintas provincias.

*“El reconocimiento obtenido de parte de la Fundación FLOR nos impulsó a ir más lejos, con más claridad, más diálogo y más propósito.”*

**Marcela Garavano**  
Jefa de Gabinete

### Objetivos

- Institucionalización de la perspectiva de género en un organismo público de alcance federal.
- Capacidad de escalar impacto a nivel país a través de políticas y programas con provincias.
- Transformación de propuestas internas en políticas concretas (cuidados, lactancia, violencia laboral).
- Articulación estratégica con organismos nacionales e internacionales para potenciar impacto.

### Ejes



Género



Discapacidad

### Cómo



Políticas internas de cuidado y equidad



Formación obligatoria



Programas federales de desarrollo productivo para mujeres



Alianzas institucionales

# Chicas en Tecnología

## Acompañando a jóvenes a crear tecnología con impacto

Chicas en Tecnología - CET - es una asociación civil sin fines de lucro que, desde 2015, acompaña a jóvenes latinoamericanas para que pasen de ser usuarias a creadoras de tecnología con impacto social.

A través de experiencias de formación, mentorías y comunidad, la organización **acompaña a las jóvenes en el desarrollo de habilidades técnicas, creativas y profesionales**, promoviendo su participación activa en el mundo tecnológico y en la creación de soluciones con impacto social.

Además, impulsa **iniciativas orientadas a la inserción laboral**, que incluyen preparación para el mundo del trabajo y articulación con empresas y desarrolla encuentros que ponen en agenda la tecnología con perspectiva de género.

Su trabajo parte de un desafío estructural: la brecha de género y las desigualdades en el acceso a oportunidades en tecnología, especialmente para jóvenes. Frente a esto, diseña propuestas que buscan acompañar trayectorias sostenibles en el sector.

### Claves de implementación

La estrategia combina **presencia territorial y articulación multisectorial**, a través de alianzas con empresas, instituciones educativas y organizaciones. Este enfoque en red le permite ampliar el alcance de sus iniciativas y sostener propuestas de formación, acompañamiento y empleabilidad en distintos contextos.

Al mismo tiempo, promueve **espacios de aprendizaje accesibles y redes de acompañamiento intergeneracional**, donde referentes del sector tecnológico comparten su experiencia y contribuyen a abrir nuevas oportunidades para las jóvenes.

### Impacto y transformaciones generadas

En diez años, **más de 20.000 jóvenes han participado de sus iniciativas** y hoy forman parte de una comunidad activa que sigue creciendo en toda la región.

Las experiencias impulsadas por la organización no solo fortalecen habilidades técnicas y profesionales, sino que también inciden en las decisiones de futuro de las participantes, ampliando sus horizontes y su interés por desarrollar trayectorias en tecnología.

A través de sus programas y acciones, Chicas en Tecnología contribuye a generar mayores oportunidades de inserción laboral, promoviendo la **autonomía económica y la participación de más mujeres en la construcción del ecosistema tecnológico**.

*“La brecha de género en tecnología no se reduce solo con formación, sino generando redes, referentes y oportunidades concretas que permitan a más jóvenes imaginarse y sostener una trayectoria en el sector.”*

**Lucía Mauritzen**  
Directora Ejecutiva

### Objetivos

- Reducción de la brecha de género en el sector tecnológico.
- Formación de nuevas generaciones en habilidades digitales.
- Impacto regional en América Latina.
- Articulación efectiva con actores del ecosistema.

### Ejes



Género



Juventud

### Cómo



Programas educativos



Formación en tecnología



Alianzas con sector privado

# Fundación Vamos a Zoomar

## Construir con mirada de género, en todos los sentidos

La Fundación Vamos a Zoomar trabaja para ampliar el acceso de mujeres y diversidades a rubros históricamente masculinizados a través del programa “Zoomadoras: Mujeres que Construyen”, una estrategia de **inclusión laboral en el sector de la construcción**.

A los obstáculos propios de la inserción de mujeres y diversidades en estos rubros, se suman dificultades específicas de las personas participantes, como la sobrecarga de tareas de cuidado, la falta de infraestructura adecuada en las obras y las escasas oportunidades de inserción laboral, aun después de completada la capacitación.

Además de la enseñanza de oficios, la iniciativa **aborda las barreras culturales y las condiciones reales de inserción**, con el objetivo de que más participantes puedan acceder y sostener trayectorias en un sector históricamente excluyente.

### Claves de implementación

Una clave fue validar la **demanda real en el territorio**: se identificó que la cantidad de mujeres interesadas en formarse en oficios de la construcción superaba los cupos disponibles.

El anclaje comunitario **combinó formación teórica con mejoras en merenderos, escuelas, consultorios y bibliotecas**, fortaleciendo la pertenencia y el impacto local.

Se sumó **formación técnica con perspectiva de género**, abordando desigualdades, barreras culturales y violencias. La incorporación de espacios de cuidado infantil permitió una participación sostenida. A su vez, la articulación con empresas, universidades y actores territoriales mejoró la calidad de la formación y consolidó redes de apoyo.

### Impacto y transformaciones generadas

El programa logró altas tasas de permanencia y egreso, junto con una mayor participación de mujeres en oficios técnicos. **Siete de ellas fueron contratadas formalmente como formadoras**, mientras que otras impulsaron trabajos autónomos y mejoras en viviendas y espacios comunitarios. Además, se fortaleció su autopercepción, con avances en autoconfianza, autonomía y reconocimiento de sus propias capacidades.

*“Desde que empecé a estudiar, en mi casa me respetan más. ¿Quién iba a decir que yo iba a estar dando un curso? Antes no me tenían en cuenta y hoy mi hija anda por ahí diciendo que su mamá enseña en la facu.”*

**Sandria Prieto**

Actual formadora, egresada del programa

### Objetivos

- Inclusión de mujeres en un sector altamente masculinizado.
- Formación técnica con impacto comunitario.
- Alta demanda y sostenibilidad territorial.
- Transformación de trayectorias laborales.

### Ejes



Género

### Cómo



Capacitación  
en oficios



Trabajo  
comunitario



Articulación  
con instituciones



03.

Organizaciones  
**con mención especial**

## Integración de comunidades originarias en el corazón del negocio

EXAR es una empresa argentina integrada por Ganfeng Lithium, Lithium Argentina y Jujuy Energía y Minería Sociedad del Estado (JEMSE) dedicada al desarrollo y producción de carbonato de litio en el Salar Cauchari-Olaroz, donde se emplaza la Planta Cauchari-Olaroz, en la Provincia de Jujuy.

Desde sus inicios, la compañía ha consolidado un modelo productivo que articula desarrollo industrial, sostenibilidad e inclusión territorial, integrando a las comunidades originarias como un pilar central de su operación y de su estrategia de negocio.

Con más de 650 colaboradores provenientes de distintas provincias argentinas y de otros países, el 30% de su dotación pertenece a comunidades indígenas y el 17% está compuesta por mujeres, superando ampliamente los promedios de la industria en Argentina. Este enfoque se extiende a su cadena de valor, donde impulsa el desarrollo de más de 40 proveedores pertenecientes a pueblos originarios, de los cuales un 12% son liderados por mujeres.

Para EXAR, la diversidad no es solo un valor, sino un factor estratégico que mejora la toma de decisiones y potencia la innovación. A través de un diálogo permanente con comunidades, instituciones educativas, sindicatos, referentes territoriales y otros grupos de interés, la empresa implementa programas orientados a la equidad de género, la formación y la inserción laboral.

De este modo, EXAR se posiciona como un referente en sostenibilidad e inclusión en la industria del litio, demostrando que la integración intercultural no solo fortalece el vínculo con el territorio, sino que es clave para la viabilidad y el crecimiento del negocio.

---

*“En EXAR entendemos que no hay desarrollo posible si no se construye junto a las comunidades del territorio. Integrar sus saberes, respetar sus tradiciones y generar oportunidades reales es la base de un modelo productivo que mira al futuro.”*

**Simón Pérez Alsina**  
Presidente

## Santex Equidad de género e inclusión con innovación

Santex es una empresa global de tecnología fundada en 1999 que brinda servicios de desarrollo y consultoría tecnológica.

La firma ha desarrollado prácticas destacadas en relación a la equidad de género y la inclusión de personas con neurodiversidades en sus equipos de trabajo.

En términos de género, la compañía logró aumentar la participación de mujeres en posiciones de liderazgo del 20% en 2015 al 50% en 2025, acompañando este avance con políticas de equidad salarial, comunicación no sexista y acciones de reclutamiento como el bono duplicado por referir mujeres para ocupar roles técnicos.

Además, iniciativas como el “Nido” promueven la corresponsabilidad en el cuidado y facilitan la reinserción laboral de las madres trabajadoras de la empresa, si bien el programa también está abierto a las parejas de los empleados que han sido padres.

En paralelo, el programa de inclusión de personas del espectro de la neurodiversidad permitió que 4 participantes atravesaran un proceso integral de formación. De ellos, 3 pasaron a formar parte del plantel de la empresa.

De este modo, Santex consolida una cultura organizacional empática, diversa e innovadora, con impacto tangible en sus equipos y resultados.

---

*“Mirar el camino recorrido y ver los errores para aprender y mejorar es importante para seguir generando aprendizaje continuo.”*

**Victoria Carranza**  
Líder de Comunicación

# Frappampino

## Los buenos resultados de duplicar la participación femenina en el plantel

#PyMEs

Frappampino es una empresa familiar localizada en la ciudad de Córdoba, dedicada a la distribución de productos de seguridad.

La firma impulsa la igualdad de género en un rubro históricamente masculinizado como el de la seguridad, mediante la incorporación sostenida de mujeres en todas las áreas, incluyendo el servicio técnico. De esta manera, pasó de una participación femenina del 24% en 2021 a casi el 50% en 2025.

A través de iniciativas como “Espacio FRAPA” y el programa “Más Segura”, la empresa promueve la formación en cerrajería y la inclusión laboral de mujeres y personas en situación de vulnerabilidad, con el objetivo de generar salidas laborales o emprendimientos propios.

Estos programas evolucionaron desde talleres introductorios y formaciones de tres meses a cursos intensivos y articulaciones con organizaciones del sector.

La compañía también incorpora una mirada amplia de diversidad, con prácticas de selección sin sesgos de género, cupos para personas con discapacidad y participación en programas de empleo joven.

---

*“Hace unos años participamos en una convocatoria a premios para PyMEs. Nos llamó la atención el caso de una empresa ganadora en categoría Inclusión. Nos comunicamos con ellos y nos contaron cómo llevaban adelante ese trabajo. Nosotros lo replicamos en nuestra empresa. Es maravilloso lo que pasa en estas convocatorias. Es muy valioso poder aprender del ejemplo de otros que están haciendo las cosas bien.”*

**Sabrina Frappampino**  
Directora Ejecutiva

# Trasa

## Inclusión financiera e impacto social

#PyMEs

Trasa es una Empresa B Certificada que brinda servicios financieros con la particularidad de abordar la exclusión financiera en barrios populares de Argentina mediante la instalación de cajeros automáticos y centros de servicios a través de su marca Pago24, acercando infraestructura clave a comunidades que históricamente han estado fuera del sistema.

A través de estos espacios, las personas pueden pagar servicios e impuestos, realizar recargas de celulares y de transporte (SUBE), resolviendo necesidades cotidianas dentro de un radio de 500 metros. Desde la instalación de su primer centro de servicios - en 2017 - y su primer cajero automático - en 2018 - en un barrio popular (Barrio 31), la compañía ha consolidado una estrategia que combina acceso, cercanía y usabilidad, fortalecida por el lanzamiento de su programa de educación financiera en 2022.

El modelo se apoya en la contratación de talento local, articulando con organizaciones sociales y gobiernos municipales para identificar perfiles de personas para operar los centros de servicios en los barrios donde las unidades son instaladas.

Así, Trasa transforma lo que podría ser una barrera de acceso al empleo —como vivir en una villa o asentamiento— en una oportunidad laboral y una ventaja competitiva frente a otros perfiles, ya que las personas de estas comunidades, además de tener cercanía al lugar de trabajo, aportan conocimiento del territorio y poseen un vínculo más directo con los clientes.

Esta estrategia se complementa con alianzas estratégicas, como la desarrollada con la Universidad de San Isidro, a través de su “Programa de Inclusión Universitaria”, que permitió la incorporación de personas con discapacidad. Como resultado de esa articulación, actualmente cuenta con 2 personas colaboradoras trabajando part-time en el equipo de triple impacto.

---

*“Nadie puede alcanzar su propósito solo. Necesitamos de la articulación público-privada, con la sociedad civil, con otras empresas.”*

**Florencia de Vedia**  
Analista de Impacto Social

# Departamento de Mujeres de la Unión Industrial de San Juan

#Cámaras, Asociaciones y Sindicatos

## Articulación multisectorial y escalabilidad de iniciativas para el cierre de brechas de género

El Departamento de Mujeres de la Unión Industrial de San Juan impulsa una estrategia enfocada en fortalecer a emprendedoras locales, con anclaje territorial y foco en ampliar sus oportunidades de crecimiento.

El programa "Mujeres +" se ha consolidado como un caso de éxito en escalabilidad, evolucionando desde un piloto en la ciudad - en articulación con el Ministerio de Producción y el Consejo de Ciencias Económicas - hasta convertirse en una política de Estado con alcance en cinco departamentos, incorporando al Ministerio de Minería y expandiéndose a territorios estratégicos. Se trata de un modelo basado en la mejora continua, la articulación multisectorial y un enfoque territorial orientado a reducir brechas de acceso, con la capacidad de sostenerse más allá de los cambios de gestión.

El programa impulsa emprendimientos liderados por mujeres mediante herramientas de gestión, acceso a mercados, redes interdepartamentales y vinculación con cadenas de valor de la industria minera, complementadas con integración empresarial, acceso a proveedores, becas y participación en la Unión Industrial. En 2025 alcanzó 541 inscriptas y 159 participantes, de entre las cuales se seleccionaron 50 proyectos para otorgarles financiamiento y formación en liderazgo, costos y marketing, consolidando así un modelo que promueve la autonomía económica y reduce brechas de género en la provincia.

---

*"Vimos que faltaban programas integradores que ayudaran a las emprendedoras a gestionar sus problemáticas. Nuestros programas brindan herramientas para atender sus necesidades reales, no lo que nosotros pensamos que necesitaban."*

**Gabriela Carranza**  
Responsable del Departamento Mujeres

# Centro Comercial e Industrial de Rafaela y la Región

#Cámaras, Asociaciones y Sindicatos

## Una comisión de trabajo por la diversidad, la equidad y la inclusión

El Centro Comercial e Industrial de Rafaela y la Región - CCIRR -, es una entidad gremial empresaria que trabaja en la defensa y promoción de la industria, el comercio y los servicios de la ciudad de Rafaela, Santa Fe y su región.

En 2024 creó la Comisión de Diversidad, Equidad & Inclusión, un espacio orientado a articular y potenciar a personas interesadas en promover la igualdad de oportunidades en las organizaciones, aportar diversidad a los equipos y fortalecer el rol femenino en el entramado productivo regional. De este modo, la entidad asumió un rol activo en la incorporación de estas temáticas dentro del sector.

A través de la comisión, se diseñó e implementó un ciclo sostenido de sensibilización, talleres y capacitaciones dirigidas a empresas, abordando cuestiones hasta entonces poco trabajadas, como la prevención de violencias por motivos de género y la inclusión de poblaciones diversas. El trabajo se fortaleció mediante la articulación con actores externos - como el Municipio y organizaciones formadoras -, lo cual permitió ampliar el alcance y la calidad de las propuestas.

La estrategia se estructuró en función de la demanda empresarial, incorporando diagnósticos en DEI, formación presencial, promoción de referentes internos y comunicación continua de avances.

---

*"Para que este trabajo avance es clave contar con el compromiso de la dirección de la institución en la cual vayamos a implementar. Si hay una decisión del mando más alto de una empresa o una organización, luego el equipo o la estructura se va acomodando a esos objetivos."*

**Mariana Pérez**  
Secretaría Técnica

# Fundación de tu Mano

## Puente entre diversidad, familias y comunidad

Fundación de tu mano es una ONG de General Pico, La Pampa, fundada en 2005, que opera como centro educativo terapéutico con apoyo a la inclusión. Brinda un servicio integral a personas con discapacidad y a sus familias, enfocándose en ampliar sus posibilidades de desarrollo desde un enfoque integral orientado a la autonomía, el desarrollo y la inclusión real.

Su propuesta se basa en dejar atrás modelos asistenciales para promover la autodeterminación y la participación activa en la vida social, abordando tanto barreras culturales como estructurales. Entre sus prácticas se destacan el “Grupo de Autogestores”, que impulsa la toma de decisiones sobre la propia vida; las prácticas laborales con planificación centrada en la persona; el proyecto “Cultivando Conciencia”, que articula inclusión, reciclaje y cuidado ambiental; y el trabajo en “Lectura Fácil” para favorecer la accesibilidad cognitiva. La fundación se posiciona como un puente hacia la comunidad, promoviendo la participación de autogestores en espacios públicos, la adaptación de materiales accesibles para instituciones y múltiples acciones de sensibilización con empresas y entidades educativas.

Su implementación se apoya en tres claves: un cambio de paradigma hacia la inclusión, la centralidad de los proyectos de vida de cada persona y el trabajo sostenido con familias, equipos técnicos y actores comunitarios.

A lo largo de casi dos décadas, ha acompañado a decenas de familias y generado oportunidades concretas de autonomía y participación, demostrando que incluso en contextos con recursos limitados es posible lograr transformaciones profundas y sostenidas cuando la inclusión se aborda como un compromiso colectivo.

---

*“En general, la persona con discapacidad está acostumbrada a que otra elija por ella. Nosotros miramos desde la personalización, buscamos que cada una manifieste sus metas personales y trabaje en pos de cumplirlas.”*

**Andrea Álvarez**  
Directora

# Dirección de Género y Diversidad Sexual de la Municipalidad de Vicente López

## Pionera en diversidad que se transforma

#Sector Público

El Municipio de Vicente López ha sido pionero en el diseño de políticas de género y diversidad sexual, consolidando un compromiso sostenido con la promoción de los derechos LGBTIQ+ como parte central de su identidad, lo que le valió el reconocimiento de Naciones Unidas como modelo en la región.

En 2025 llevó adelante una transformación profunda de su modelo de intervención en las violencias de género, consolidando un sistema eficiente y basado en evidencia para garantizar un abordaje integral. A través de un nuevo esquema de atención, logró reducir el tiempo de espera a menos de 24 horas, profesionalizando la urgencia y asegurando un contacto inmediato. Esta inmediatez se complementa con un abordaje profundo de la salud mental, entendida como un factor agravante en las violencias de género y diversidad sexual, superando los esquemas tradicionales de mera contención y promoviendo una verdadera restitución de la autonomía.

A través del programa “Vivamos sin Violencia”, las “Mesas Territoriales” y “Mujeres en Acción”, ha consolidado una estrategia de territorialización que democratiza el acceso a derechos en cada barrio, con especial foco en el fortalecimiento de la autonomía de niñas y jóvenes.

Esta visión integral se completa con el Área de Masculinidades, una apuesta que interpela a quienes reproducen los mandatos de desigualdad, con líneas de promoción y asistencia dirigidas tanto a varones adultos como a menores de 18 años.

---

*“Vicente López es una ciudad abierta que garantiza el derecho a la ciudad para todas las personas, sin importar orientación sexual, género, discapacidad, edad o condición social. Nuestra diversidad es parte de lo que nos convierte en la mejor ciudad para vivir de acuerdo al ranking UBA 2025.”*

**Antonella del Prete**  
Secretaria de Desarrollo Social

# Agradecimientos

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a **todas las organizaciones que participaron de esta edición de los Premios FLOR**. A aquellas que se postularon, por abrir sus experiencias, compartir sus aprendizajes y confiar en este espacio como ámbito de visibilización y construcción colectiva; y, muy especialmente, a las organizaciones reconocidas, por el compromiso, la dedicación y el impacto de sus prácticas, que hoy inspiran y marcan camino para otras.

Extendemos también nuestro agradecimiento a **las organizaciones aliadas y a los sponsors** que acompañan y hacen posible esta iniciativa, contribuyendo a fortalecer el alcance y la sostenibilidad de los Premios FLOR.

Un reconocimiento especial al **Comité de Diversidad**, cuyo trabajo fue clave en el desarrollo de este informe. En particular, a quienes llevaron adelante las entrevistas en profundidad con las organizaciones reconocidas y aportaron comentarios a este documento: **Daniela Luque, Jessica Catendo, Mariana De Fazio, Mónica Minichiello, Mayra Guassardo y Sofía Fernández Madero**. Su compromiso, sensibilidad y rigurosidad fueron fundamentales para transformar cada experiencia en conocimiento compartido.

Agradecemos asimismo a sus autoridades, **Verónica María Morales y María Silvina Campagnola**, por el liderazgo del proceso, la compilación de los casos y el análisis de la información, que permitieron construir una mirada integral y consistente.

Valoramos especialmente las observaciones y aportes de **Laura Tula, Marcela Lomba, Virginia Genovesi, Santiago Chaher, Florencia Salvi, Inés Gerardi y Giselle Petraglia Romano**, que contribuyeron a enriquecer este trabajo. Gracias también a **Isabella Mazzoni** por plasmar en imágenes este trabajo.

Finalmente, nuestro reconocimiento **al equipo de Fundación FLOR**, por su dedicación, profesionalismo y compromiso sostenido con la promoción de organizaciones más diversas, equitativas e inclusivas.

## Conocé la Memoria de los 10 años de los Premios FLOR a la Diversidad

### Memoria y Libro *Diversidad en el S.XXI*

Un recorrido por una década de reconocimientos a organizaciones que integran la diversidad como parte de su estrategia: los hitos de cada edición, los testimonios de quienes lideraron con compromiso real, las lecciones aprendidas y los desafíos que marcan el camino hacia adelante. Porque visibilizar estas historias es también una forma de multiplicarlas.



Si querés saber más



### Conocé a las organizaciones que participaron en los Premios FLOR 2025



Organizaciones ganadoras



Organizaciones finalistas



Organizaciones con mención especial

PARTICIPÁ DE LOS

# PREMIOS FLOR 2026

















Premios **FLOR**  
A LA DIVERSIDAD

Conocé las bases y condiciones en  
[FLOR.ORG.AR/PREMIOS-FLOR/](https://FLOR.ORG.AR/PREMIOS-FLOR/)



# Referencias

-  Ananian, S., & Dellaferrera, G. (2024). *A study on the employment and wage outcomes of people with disabilities* (ILO Working Paper No. 124). International Labour Organization.
-  Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Why diversity programs fail. *Harvard Business Review*, 94(7–8), 52–60.
-  Edelman. (2026). *Edelman Trust Barometer 2026: Reporte de Argentina Confianza ante la insularidad*.
-  Fundación FLOR, & Grant Thornton. (2025). *Memoria descriptiva: Premios FLOR a la diversidad (10 años)*.
-  Grant Thornton. (2026). *Women in Business 2026: The value of visibility*.
-  Grant Thornton, & Fundación FLOR. (2026). *Mujeres que deciden: Panorama regional 2026*.
-  Instituto Ethos. (2023). *Estudo mostra que pessoas negras ainda são minorias em cargos de alto escalão das empresas e têm salários menores*.
-  International Labour Organization. (2015). *Discrimination at work on the basis of sexual orientation and gender identity: Results of the ILO's PRIDE Project*.
-  Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). *Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies*. *American Sociological Review*, 71(4), 589–617.
-  McKinsey & Company. (2023). *Diversity matters even more: The case for holistic impact*.
-  McKinsey & Company. (2023b). *The state of diversity in global private markets 2023*.
-  Mihaylova, I., & Rietmann, K. (2025). *Diversity, equity and inclusion at a crossroads: A scoping review of the characteristics of its workplace backlash*. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 10(1), 1–18.
-  Nishii, L. H. (2012). *The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups*. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774.
-  Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2019). *Working better with age*. OECD Publishing.

# Referencias

-  R.E.D. Di Tella. (2025). *Gestión DEI en el contexto actual: Pulso 2024–2025. Hallazgos e insights.*
-  United Nations Research Institute for Social Development (UNRISD), & UN Women. (2025). *Understanding backlash against gender equality: Evidence, trends and policy responses.*
-  Venesia, V., & Ramadania, R. (2025). *Diversity in the workplace: A systematic literature review of global research.* International Journal of Multidisciplinary Sciences and Arts, 4(4), 268–277.
-  World Economic Forum. (2025). *Global Gender Gap Report 2025.*



# Fundación **FLOR**

CULTIVEMOS LA TRANSFORMACIÓN POSITIVA EN EL MUNDO



Premios **FLOR**  
A LA DIVERSIDAD