



cuando se gestiona adecuadamente, potencia la productividad, estimula la innovación, mejora la retención de talento y fomenta la creatividad, entre otros beneficios. Por ejemplo, tras 20 años de investigación, la profesora Katherine Phillips, del Columbia Business School, concluye que los grupos heterogéneos logran resultados muy superiores a los de grupos homogéneos. Aprender a gestionar equipos diversos, a través de un liderazgo que refuerce el sentido de pertenencia de todas las personas, es finalmente buen negocio.

Si de verdad queremos nivelar la cancha y garantizar la igualdad de oportunidades, hay que ser estratégicos para alcanzar un cambio cultural profundo y sostenible en el tiempo. Una aplicación forzada, particularista o excluyente de estas políticas solo resultará en retrocesos.

**STEPHANIE FROIMOVICH**

Profesora Programa Estrategias para la Gestión de la Diversidad e Inclusión, Facultad de Derecho UAI

## Diversidad, equidad e inclusión

Señor Director:

El enorme retroceso que hoy viven las políticas de Diversidad, Equidad e Inclusión (DE&I) en EE.UU. sugiere errores importantes de los que podemos aprender. Tras 15 años trabajando en estos temas en cuatro países distintos, veo tres principales lecciones.

Primero, las políticas DE&I deben concebirse como una manera de fortalecer la meritocracia, no de reemplazarla. Es crucial que la adopción de un enfoque inclusivo no implique bajar los estándares de calidad y exigencias, y que todos los miembros de la organización lo perciban de esta manera. El objetivo principal es identificar talento en lugares que tradicionalmente no se consideran y eliminar barreras para garantizar que personas capaces tengan las mismas oportunidades.

Segundo, las iniciativas de DE&I deben ser un aporte para todas las personas de una organización. Por ejemplo, la flexibilidad laboral, que en muchos países comenzó como un beneficio especial para las mujeres que eran madres, se transformó en una modalidad de trabajo que, al ofrecerse a todas las personas, benefició a todos y logró desestigmatizar a quienes la utilizaban, lo cual favoreció enormemente a las mujeres que son madres.

En tercer lugar, diversas investigaciones académicas respaldan que la diversidad,