

Diversidad e inclusión: una estrategia para aumentar la rentabilidad

Un liderazgo diverso cambia cómo se toman las decisiones: se reducen los puntos ciegos, se cuestionan supuestos, se anticipan riesgos y se diseñan productos más ajustados a una base de clientes cada vez más heterogénea.

[ILUSTRACIÓN: MELITAS/ [ISTOCK](#)]

Si uno solo leyera los titulares de [la guerra cultural contra las políticas de diversidad e inclusión](#) pensaría que su aplicación en las empresas es puro *postureo*. Según los detractores, contratar con criterios de diversidad baja el listón, los programas de inclusión son caros y prescindibles, o solo sirven en sectores “blandos” como el marketing o las ONG.

La pregunta de fondo es: ¿los equipos directivos más diversos ayudan a que las empresas funcionen mejor? En los últimos cinco años, la evidencia se ha vuelto cada vez más clara, y más incómoda para quienes sostienen lo contrario.

Más diversidad, más rentabilidad

En 2023, la consultora estratégica McKinsey & Company analizó 1265 empresas en 23 países. El informe resultante, [Diversity Matters Even More](#), señala que las compañías con mayor diversidad de género en sus equipos ejecutivos tienen un 39 % más de probabilidades de superar financieramente a sus pares. La cifra también es del 39 % en diversidad étnica y cultural.

Las compañías con mayor diversidad étnica y de género en sus equipos directivos aumentan significativamente la capacidad de superar financieramente a sus pares

Ya en 2020, en plena pandemia y con más empresas analizadas, [las cifras eran de 25 % y 36 %](#) respectivamente. Es decir, la mejora en los datos era consistente pese a las condiciones adversas.

Un liderazgo diverso cambia cómo se toman las decisiones: se reducen los puntos ciegos, se cuestionan supuestos, se anticipan riesgos y se diseñan productos más ajustados a una base de clientes cada vez más heterogénea.

Además, esa base está cambiando rápidamente: los análisis demográficos del think tank estadounidense [Brookings Institution](#) muestran que en Estados Unidos -y, de manera similar, en Europa- los jóvenes son ya mucho más diversos que las generaciones anteriores. Ignorar esa realidad equivale a diseñar para un consumidor que ya no existe.

La macroeconomía también lo respalda

El Banco Mundial, en su informe [Women, Business and the Law 2024](#), muestra que las mujeres disfrutan en promedio de solo el 64 % de igualdad formal] frente a los hombres (esto es que, en el papel, hombres y mujeres deben recibir el mismo trato y tener los mismos derechos pero en el mundo real esta igualdad no se cumple), y que la brecha entre lo que dice la ley y lo que se aplica en la práctica es aún mayor.

Estudios complementarios de la misma institución, como el Gender Employment Gap Index (GEGI), estiman que si se cerraran las brechas de empleo entre hombres y mujeres, el PIB per cápita de los países podría aumentar en torno a un 19 % en promedio, llegando incluso a más del 40 % en economías con desigualdades mayores. Además, la nueva metodología del informe no se limita a medir las normas escritas sino también su implementación efectiva, subrayando que la inclusión depende de sistemas que funcionen, no solo de leyes bien intencionadas.

La OCDE calculó en 2023, a partir de datos de nueve economías, que si las empresas con menor representación femenina en la alta dirección alcanzaran al menos el promedio de la muestra (20 %), la productividad agregada aumentaría en 0,6 %. Puede parecer un porcentaje modesto, pero, en términos macroeconómicos, es un empujón notable y constante.

El [FMI](#), por su parte, lanzó en 2022 una estrategia para integrar la igualdad de género en todas sus políticas. La conclusión central: cerrar las brechas de género no solo impulsa el crecimiento, también refuerza la estabilidad macroeconómica.

Y en el terreno del comercio, un informe conjunto [OMC-Banco Mundial \(2020\)](#) documenta cómo las mujeres ganan con la apertura comercial y cómo las políticas inclusivas de género amplían las oportunidades de las economías enteras.

Más digitalización y educación

Finalmente, la ONU, en su informe Gender Snapshot 2024, advierte que la brecha digital de género tiene un coste económico directo: la menor participación de las mujeres en el uso de internet podría suponer una pérdida estimada de 500.000 millones de dólares en países de ingresos bajos y medios durante los próximos cinco años.

La menor participación de las mujeres en el uso de internet podría suponer una pérdida estimada de 500.000 millones de dólares durante los próximos cinco años

El informe también recuerda que el 65 % de las mujeres usó internet en 2023 frente al 70 % de los hombres, y que las mujeres siguen teniendo un 8 % menos de probabilidades de poseer un teléfono móvil.

En cuanto a escolarización, un dato esperanzador: si en 2015 el 46 % de las jóvenes no acaban la enseñanza secundaria diez años después ese porcentaje ha caído hasta el 39 %.

Según estimaciones del Banco Mundial de 2018 sobre los costes de la falta de escolarización de las niñas, si las mujeres con educación primaria solo ganan entre un 14 y un 19 % más que las mujeres sin educación, las que han completado la educación secundaria ganan casi el doble que las mujeres que han completado la primaria.

Así pues, la desigualdad de género no solo es una injusticia sino también una enorme ineficiencia económica.

Evidencia europea: gobernanza y riesgo

El Banco Central Europeo ha publicado estudios que vinculan directamente diversidad con desempeño. Un [documento de trabajo de 2022](#) muestra que los bancos con consejos más diversos en género conceden menos crédito a empresas altamente contaminantes. Esto significa mejor filtrado de riesgo climático en un mundo donde la transición energética ya es un riesgo financiero.

En 2025, [otro informe del BCE analizó](#) cómo el perfil de los consejeros —incluida la diversidad de género— se relacionaba con el desempeño bancario. Según el informe, la incorporación de mujeres consejeras se asocia con una mejora (aunque modesta) en la rentabilidad. En suma, la diversidad en los consejos se vincula con un gobierno corporativo más sólido.

Estos hallazgos no provienen de activistas sino de supervisores financieros: la diversidad en la gobernanza es un factor de estabilidad.

¿Por qué persisten los mitos?

El mito sobrevive por dos razones fundamentales. Por un lado, porque la homogeneidad se siente cómoda: menos discusiones, decisiones más rápidas. Pero fluidez no equivale a calidad. Los equipos diversos generan más fricción, pero esa fricción produce análisis más sólidos y decisiones más robustas.

En segundo lugar, los beneficios no son inmediatos. Contratar perfiles diversos sin crear un entorno inclusivo lleva a la frustración de las personas y a una mayor rotación.

¿Qué deben hacer los líderes?

Hemos visto cómo la inclusión es el multiplicador que convierte la diversidad en rendimiento. Tomando en cuenta la evidencia, las empresas deben incorporar la diversidad y la inclusión (D&I) en su estrategia de negocio:

- Dejar de tratar la D&I como un gasto prescindible. Los datos son más contundentes en 2023 que en 2020.
- Cerrar la brecha entre discurso y práctica. La nueva metodología del Banco Mundial es un buen modelo: medir la brecha entre lo que se dice y cómo se implementa para corregirla.
- Integrar la diversidad en la gestión de riesgos. Si el BCE encuentra correlaciones entre la diversidad en los consejos y el desempeño bancario, cualquier comité de riesgos debería tomar nota de esto.
- Pensar en productividad y mercado. La OCDE ya lo midió: incluso pequeños aumentos en representación femenina generan ganancias agregadas.

La diversidad en las organizaciones no es un accesorio ideológico ni un gesto reputacional: es una ventaja operativa y financiera

La diversidad en las organizaciones no es un accesorio ideológico ni un gesto reputacional: es una ventaja operativa y financiera. Las organizaciones que lo han entendido ya reasignan capital, mejoran su gobernanza y ejecutan con más éxito. Las que no, siguen discutiendo consignas mientras el mercado avanza.

En un mundo volátil, ignorar la diversidad no es neutral: es autodestructivo.

Kögel, C., Criscuolo, C., Gal, P. & Schwellnus, C. *Gender diversity in senior management and firm productivity: Evidence from nine OECD countries* en OECD Productivity Working Papers (2023, 34). Disponible en: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/12/gender-diversity-in-senior-management-and-firm-productivity_a14c56b8/58ad664a-en.pdf

ONU-Mujeres. *El progreso en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Panorama de género.* Nueva York, ONU, 2024. Disponible en: https://unstats.un.org/sdgs/gender-snapshot/2024/GenderSnapshot2024_ES.pdf

Pennings, S. "A Gender Employment Gap Index (GEGI): A Simple Measure of the Economic Gains from Closing Gender Employment Gaps, with an Application to the Pacific Islands" en Policy Research Working Paper Series (2022). Disponible en: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/190541645548827307/pdf/A-Gender-Employment-Gap-Index-GEI-A-Simple-Measure-of-the-Economic-Gains-from-Closing-Gender-Employment-Gaps-with-an-Application-to-the-Pacific-Islands.pdf>