



**Politecnico
di Torino**

Politecnico di Torino

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale

A.A.2025/2026

Sessione di Laurea Marzo 2026

**Mappatura delle pratiche di Diversity, Equity &
Inclusion per l'inclusione di genere nelle organizzazioni**

Relatrici:

Prof.ssa Alessandra Colombelli

Prof.ssa Chiara Ravetti

Candidata:

Silvia Sanna

Sommario

Introduzione	5
Capitolo 1: Diversity, Equity & Inclusion e Diversity Management	7
1.1. Prospettive della letteratura accademica	7
1.2. Principali dimensioni della diversità	8
1.2.1. Diversità di genere	10
1.3. Il Diversity Management nelle organizzazioni	14
1.3.1. Quadro normativo e istituzionale	15
1.3.2. Benefici e criticità del Diversity Management	18
Capitolo 2 - Metodologia di analisi	21
2.1. Approccio metodologico della ricerca	21
2.2. La definizione di <i>Best practice</i>	23
2.3. Classificazione delle <i>Best practices</i>	24
Capitolo 3: Analisi delle pratiche di Diversity, Equity & Inclusion	29
3.1. Formazione e sensibilizzazione (Training)	29
3.1.1. Obiettivi	32
3.1.2. Evidenze empiriche	32
3.1.3. Benefici e limiti	34
3.2. Programmi di mentoring e coaching	36
3.2.1. Obiettivi	41
3.2.2. Evidenze empiriche	41
3.2.3. Benefici e limiti	45
3.3. Politiche di sviluppo e progressione di carriera eque	47
3.3.1. Obiettivi	51
3.3.2. Evidenze empiriche	52
3.3.3. Benefici e limiti	57
3.4. Combinazioni di pratiche e approcci integrati	60
3.5. Integrazione dell'intelligenza artificiale	62

Capitolo 4: Risultati	65
4.1. Distribuzione temporale degli articoli	65
4.2. Distribuzione geografica degli studi	67
4.3. Distribuzione settoriale	68
4.4. Distribuzione aziendale	70
4.5. Approccio metodologico	71
4.6. Distribuzione delle best practice analizzate	72
4.6.1. Formazione e sensibilizzazione (Training)	73
4.6.2. Mentoring e coaching	74
4.6.3. Politiche di sviluppo e progressione di carriera eque	75
Conclusioni	77
Bibliografia e sitografia	79

Introduzione

Negli ultimi anni il tema della Diversity, Equity & Inclusion (DEI) ha assunto un ruolo sempre più rilevante nel dibattito istituzionale e manageriale, diventando un elemento fondamentale nell'analisi dei mercati del lavoro e delle strutture organizzative. L'aumento dell'attenzione verso questo tema è associato a importanti cambiamenti sociali e normativi e a movimenti sociali quali #MeToo, che hanno contribuito a rendere più visibili le disuguaglianze presenti nei contesti lavorativi.

Per inquadrare correttamente l'analisi, è necessario definire i concetti di diversità, equità e inclusione.

Secondo Roberson et al. (2017), la diversità può essere definita come l'insieme delle caratteristiche che differenziano gli individui all'interno di una determinata unità organizzativa. Con il termine diversità si fa, quindi, riferimento alle caratteristiche individuali presenti all'interno di un'organizzazione come, per esempio, etnia, genere, età, orientamento sessuale, abilità fisiche e mentali, religione, status economico, background educativo e culturale.

L'equità riguarda il principio di giustizia nella distribuzione di opportunità, risorse e riconoscimenti all'interno dell'organizzazione. A differenza del concetto di uguaglianza, secondo cui bisogna mantenere un comportamento identico per tutti, l'equità riconosce che gli individui siano differenti tra loro e possano incontrare ostacoli specifici, non sempre immediatamente visibili. Il concetto di equità, quindi, implica l'adozione di misure volte a rimuovere tali barriere, in modo da garantire a tutti le stesse possibilità di accesso alle stesse opportunità e risultati (Pangarso, 2026).

Il concetto di inclusione, invece, riguarda il modo in cui le differenze esistenti vengono gestite e valorizzate. Shore et al. (2018) definiscono l'inclusione come la percezione degli individui rispetto alla capacità del contesto organizzativo di favorire un senso di appartenenza e di consentire l'espressione della propria identità in modo autentico.

La diversità fa quindi riferimento alla composizione e alle varie caratteristiche della forza lavoro, l'equità ai criteri di distribuzione di opportunità e risorse e l'inclusione ai processi organizzativi attraverso cui le differenze vengono riconosciute e valorizzate.

Come affermano Ntantamis & Zhou (2025) nell'articolo *Firm size and workplace diversity and inclusion*, la letteratura più recente, sottolinea come la promozione della DEI sia sempre più considerata una componente importante delle strategie di sostenibilità e responsabilità sociale d'impresa. In particolare, gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite

richiamano l'importanza della parità di genere, della riduzione delle disuguaglianze e della promozione di un lavoro dignitoso e inclusivo. All'interno dello stesso articolo, studi empirici mostrano, inoltre, come le organizzazioni, soprattutto di grandi dimensioni, tendano a investire maggiormente in politiche di DEI, anche a causa delle pressioni esercitate da stakeholder e opinione pubblica.

La diversità di genere rappresenta una delle dimensioni maggiormente analizzate; nonostante i progressi registrati negli ultimi decenni, la presenza femminile nelle posizioni apicali rimane tuttora limitata e persistono significative disuguaglianze nelle opportunità di carriera, nei livelli retributivi e nelle condizioni di lavoro.

Inoltre, fenomeni come la discriminazione di genere e le molestie sul luogo di lavoro continuano a influenzare negativamente la partecipazione e la permanenza delle donne nel mercato del lavoro.

Il presente lavoro di ricerca si propone di analizzare in modo sistematico e comparativo le pratiche di DEI adottate dalle organizzazioni, con particolare attenzione all'inclusione di genere. L'obiettivo non è soltanto definire il concetto di diversity management e descrivere le principali disuguaglianze di genere nel mercato del lavoro, ma valutare in quali condizioni specifiche determinate pratiche risultino più o meno efficaci.

A tal fine, il lavoro si basa su un'analisi strutturata della letteratura scientifica e di studi empirici che esaminano l'impatto di specifiche politiche organizzative. L'analisi si concentra su tre ambiti di intervento ricorrenti: i programmi di formazione e sensibilizzazione, le iniziative di mentoring e coaching e le politiche di sviluppo e progressione di carriera. La scelta di focalizzarsi su tali pratiche è legata alla loro capacità di agire su livelli differenti ma complementari dell'organizzazione. I programmi di formazione e sensibilizzazione operano a livello culturale, il mentoring e coaching sul piano delle relazioni professionali mentre le politiche di sviluppo e progressione di carriera intervengono sui processi e criteri organizzativi. Nel loro insieme permettono quindi di osservare come le organizzazioni possano intervenire in modo coordinato sui diversi fattori che influenzano la persistenza delle disuguaglianze di genere.

Attraverso l'analisi e il confronto tra gli studi analizzati, il lavoro mira a individuare condizioni di efficacia e limiti delle diverse pratiche, contribuendo a una comprensione più profonda del ruolo del diversity management nei processi organizzativi.

Capitolo 1: Diversity, Equity & Inclusion e Diversity Management

1.1. Prospettive della letteratura accademica

Negli ultimi decenni, la letteratura accademica sulla DEI in ambito organizzativo ha avuto un'evoluzione significativa, favorendo un miglioramento delle teorie e dei concetti utilizzati per analizzarla.

Come riportato nella review *Forty-five years of research on diversity, equity and inclusion in management* (2023), i primi studi interpretarono la diversità come una caratteristica legata alla composizione dei gruppi di lavoro, focalizzandosi su dimensioni demografiche osservabili, come genere ed etnia, e analizzandone gli effetti sulle performance e sui comportamenti individuali. Sulla base di questa visione, la diversità veniva interpretata come una variabile statica, utile a spiegare differenze nei risultati, ma raramente oggetto di una più ampia riflessione sui processi organizzativi.

A partire dagli anni Novanta, l'interpretazione statica della diversità iniziò a esser messa gradualmente in discussione, riconoscendo anche dimensioni meno visibili. Essa non è più considerata causa diretta delle performance ma come una variabile i cui effetti dipendono dai processi organizzativi che regolano l'accesso alle risorse, la partecipazione e il riconoscimento degli individui.

La diversità diventa quindi condizione necessaria ma non sufficiente per il conseguimento di esiti organizzativi positivi, i cui effetti dipendono dall'esistenza di pratiche inclusive ed eque. Tuttavia, come sottolineato da Milner et al. (2019), l'adozione formale di politiche di DEI non garantisce automaticamente un cambiamento sostanziale. Analizzando gli accordi collettivi aziendali e i piani di uguaglianza di genere, gli autori evidenziano come molte organizzazioni tendano a conformarsi alle richieste normative in modo prevalentemente formale, senza intervenire realmente sulle strutture che generano disuguaglianze, questo fenomeno può essere descritto come una forma di compliance simbolica.

La letteratura più recente sul Diversity Management evidenzia, inoltre, i limiti di approcci basati sull'adozione di singole pratiche di DEI in assenza di un'integrazione nei processi organizzativi. Islam et al. (2025) sostengono che non esiste una singola misura in grado di garantire risultati positivi, ma che sono le combinazioni coerenti di politiche a produrre segnali credibili di impegno verso l'equità e l'inclusione.

Con il tempo, la letteratura riconobbe anche il ruolo dei movimenti sociali nel ridefinire le priorità di ricerca. In particolare, come sottolineato nelle analisi più recenti, il movimento #MeToo ha contribuito focalizzare l'attenzione accademica dalle sole politiche di rappresentanza e pari opportunità verso le dinamiche di potere, le pratiche informali e la sicurezza psicologica nei contesti lavorativi. Il movimento ha contribuito a mettere in luce i limiti degli approcci al Diversity Management basati esclusivamente sulla compliance, rafforzando l'attenzione verso inclusione ed equità nei contesti organizzativi.

Dunque, la diversità non costituisce sempre una risorsa organizzativa, ma può diventarlo quando accompagnata da pratiche DEI strutturate e integrate. Gli studi analizzati sottolineano la necessità di superare approcci superficiali al Diversity Management, focalizzandosi sui processi, sulle percezioni e sulle configurazioni di pratiche che consentano di trasformare la diversità in un'opportunità di miglioramento del clima organizzativo e delle performance.

1.2. Principali dimensioni della diversità

Uno degli aspetti centrali nello studio della diversità, specialmente nell'ambito delle pratiche organizzative, riguarda l'identificazione delle sue principali dimensioni. La diversità non è più definita come un concetto unico e statico, ma include caratteristiche differenti che incidono in modo diverso sulle dinamiche organizzative.

Uno studio particolarmente rilevante in questo ambito, citato in molte ricerche più recenti, è quello di Pelled (1996), che distingue tra diversità di superficie, *surface-level diversity*, e diversità di livello profondo, *deep-level diversity*. Questa distinzione aiuta a capire come le molteplici differenze individuali influenzino i comportamenti organizzativi in modi e tempi diversi.

La prima dimensione, diversità di superficie, riguarda caratteristiche facilmente osservabili, come genere, età ed etnia, che tendono ad influenzare fin da subito il modo in cui le persone si percepiscono e interagiscono nei gruppi di lavoro.

La seconda dimensione, diversità di livello profondo, riguarda invece aspetti meno evidenti, come valori, atteggiamenti, convinzioni, schemi cognitivi, esperienze personali e professionali. A differenza delle caratteristiche di superficie, quelle di livello profondo emergono gradualmente attraverso l'interazione tra individui. In questa dimensione rientrano anche le differenze legate al lavoro (*job-related*), come il livello di istruzione,

l'esperienza, il percorso personale e professionale, che incidono sulle modalità di affrontare i problemi e sui processi decisionali.

Studi più attuali, come quello di Roberson (2019), evidenziano che la diversità non riguarda un solo aspetto, ma comprende una pluralità di caratteristiche legate all'appartenenza degli individui a specifici gruppi, quali genere, razza, etnia, sessualità, affiliazione religiosa e politica, orientamento sessuale, classe sociale, nazionalità ed età.

La diversità di genere rappresenta una delle dimensioni più studiate, anche a causa della persistente sottorappresentazione delle donne in numerosi settori e, soprattutto, nelle posizioni apicali delle organizzazioni. Il genere continua a influenzare in modo significativo l'accesso alle opportunità professionali, i percorsi di carriera e i livelli retributivi, rendendola una dimensione fondamentale per l'analisi delle disuguaglianze nel mercato del lavoro.

Accanto al genere, la diversità etnica e culturale ha assunto un ruolo sempre più rilevante, soprattutto in contesti caratterizzati da una forte internazionalizzazione. Questa dimensione comprende differenze legate all'origine geografica, alla nazionalità, alla lingua e ai valori culturali, che influenzano il modo di comunicare, l'integrazione e il modo in cui vengono gestiti i team multiculturali.

Un'altra dimensione rilevante è quella legata all'età, diventata centrale in un contesto caratterizzato dall'invecchiamento della popolazione e dalla compresenza di generazioni con caratteristiche e approcci al lavoro differenti. Il divario generazionale potrebbe rappresentare un'opportunità di scambio di conoscenze ed esperienze, ma richiede pratiche gestionali adeguate a prevenire tensioni e stereotipi.

Infine, il percorso professionale e formativo, nonostante risulti meno visibile nell'immediato, rappresenta una forma di diversità rilevante. Infatti, differenze nei percorsi di studio, nelle competenze e nelle esperienze lavorative influiscono sul modo in cui le persone affrontano i problemi, collaborano tra loro e partecipano ai processi decisionali.

Oltre alle dimensioni analizzate, sono fondamentali anche caratteristiche legate alla sfera personale e sociale, come l'orientamento sessuale, l'affiliazione religiosa o politica e la classe sociale di provenienza, in quanto possono incidere in modo significativo sulle esperienze vissute all'interno delle organizzazioni.

Nel loro insieme, le dimensioni analizzate mostrano come la diversità non possa essere ricondotta a una definizione univoca, ma debba essere intesa come un concetto complesso.

1.2.1. Diversità di genere

La diversità di genere rappresenta una delle dimensioni più studiate e maggiormente istituzionalizzate nell'ambito delle politiche di DEI, sia a livello organizzativo sia a livello normativo. Come evidenziato da Roberson (2019), il genere costituisce una delle principali categorie analitiche grazie a cui la letteratura ha esaminato le disuguaglianze persistenti nel mercato del lavoro, in particolare in relazione all'accesso alle opportunità professionali, ai percorsi di carriera e alla rappresentanza nelle posizioni decisionali. La sua centralità è dovuta anche al fatto che il genere rappresenta una dimensione della diversità solitamente osservabile e misurabile.

Secondo il World Economic Forum, in riferimento alle iniziative presentate al Diversity, Equity and Inclusion Lighthouse Programme 2023–2025, oltre un terzo delle proposte sottoposte alla selezione del programma riguarda interventi focalizzati sulla parità di genere (Grafico 1).

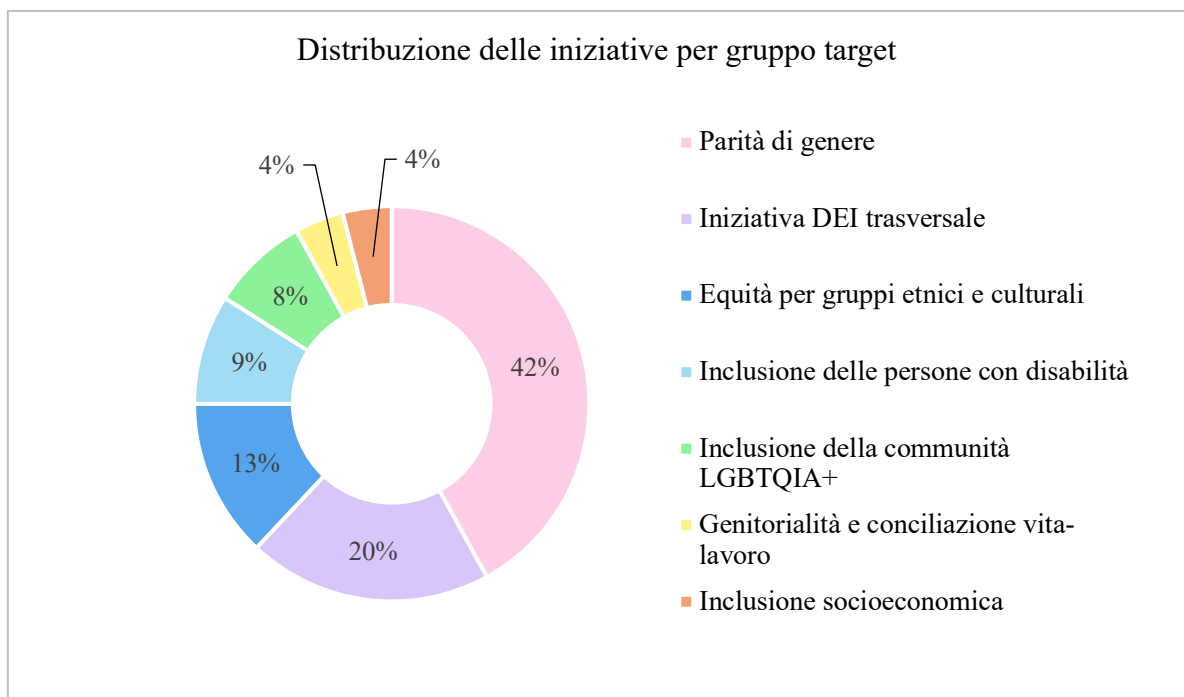


Grafico 1: Distribuzione delle iniziative DEI per gruppo target, sul totale delle candidature, edizioni 2023–2025.
Fonte: World Economic Forum, Diversity, Equity and Inclusion Lighthouses 2023, 2024, 2025.

Uno degli elementi più ricorrenti nella letteratura, e ampiamente discusso anche da Dashper (2020), riguarda la limitata presenza femminile nei ruoli apicali. Questo fenomeno prende il nome di soffitto di cristallo (*glass ceiling*) e descrive l'insieme di “ostacoli artificiali e barriere invisibili che si oppongono all'accesso delle donne a posizioni direttive e decisionali apicali” (European Institute for Gender Equality), sottolineando come tali

barriere non siano riconducibili a mancate caratteristiche individuali, ma a meccanismi sistemici radicati nelle strutture organizzative. Lo studio evidenzia come l'accesso limitato ai network informali di potere, la carenza di role model femminili e la presenza di norme organizzative implicitamente maschili contribuiscano a riprodurre il soffitto di cristallo, rallentando o bloccando l'avanzamento di carriera (forma di segregazione verticale).

Le disuguaglianze di genere sono documentate anche da numerosi report internazionali come *Global Gender Gap Report* (World Economic Forum, 2025), *Equality between men and women in the workforce* e *Care at work: Investing in care leave and services for a more gender equal world of work* (International Labour Organization, 2025).

Nel 2025, il *Global Gender Gap Index*, basato sull'analisi di 148 Paesi, indica che il 68,8% del divario di genere globale risulta colmato, con un miglioramento contenuto rispetto al 2024. Tuttavia, considerando l'evoluzione temporale, i progressi restano lenti e, mantenendo l'attuale tendenza, sarebbero necessari circa 123 anni per raggiungere la piena parità di genere a livello globale. L'analisi dell'indice mostra come i paesi ad alto reddito presentino livelli di parità superiori (74,3%) rispetto ai paesi a reddito medio e basso (circa 67%), pur con differenze significative anche al loro interno. La disaggregazione a livello settoriale, evidenzia che i divari nei settori della salute (96,2%) e dell'istruzione (95,1%) risultano all'incirca colmati, mentre rimangono disuguaglianze rilevanti in quello economico (61,0%) e in quello politico (22,9%). Si può dunque affermare che donne e uomini tendono a essere distribuiti in modo differenziato tra settori, professioni e funzioni, contribuendo alla persistenza dei divari retributivi e di carriera, questo fenomeno prende il nome di segregazione orizzontale.

Gli stessi studi sottolineano, inoltre, come la maternità rappresenti un fattore cruciale nelle dinamiche del gender gap, essendo frequentemente associata a interruzioni di carriera, a una maggiore probabilità di occupazione part-time o in ruoli con minori prospettive di carriera, nonché a difficoltà nel rientro al lavoro.

In particolare, l'ILO evidenzia che il tasso di occupazione delle donne con figli è sistematicamente inferiore rispetto a quello delle donne senza figli e degli uomini, con differenze particolarmente marcate nei Paesi in cui i sistemi di welfare e i servizi di assistenza all'infanzia sono meno sviluppati.

Un altro elemento cruciale che alimenta le disuguaglianze di genere è il lavoro di cura non retribuito. Secondo l'ILO prima della pandemia da COVID-19, a livello globale, le donne erano responsabili del 76,2% del tempo complessivo quotidiano dedicato al lavoro domestico e di cura familiare, ciò incide direttamente sulla probabilità di interruzioni di

carriera e sul ricorso al lavoro part-time. Anche i dati nazionali confermano queste tendenze: in Italia, il tasso di occupazione delle donne senza figli è pari al 69,3%, ma scende al 62,9% tra le madri sole e al 57,2% per le madri che vivono in coppia, evidenziando un divario superiore ai 12 punti percentuali. Inoltre, tra le madri non occupate, il 62,2% dichiara di non cercare lavoro per motivi familiari, rispetto al 4,8% tra i padri, confermando l'esistenza di una forte asimmetria nella distribuzione delle responsabilità di cura.

La maternità incide anche sulle modalità di partecipazione al lavoro, in Italia, il 31,5% delle donne occupate lavora part-time, contro l'8,1% degli uomini. Tale quota sale al 36,7% tra le madri e raggiunge il 41,0% nella fascia di età 25–34 anni, evidenziando come il part-time rappresenti spesso una strategia di conciliazione.

Tutte le dinamiche analizzate hanno effetti che si amplificano col tempo. Infatti, le interruzioni di carriera legate alla maternità e la distribuzione asimmetrica delle responsabilità di cura incidono negativamente sull'accumulazione di esperienza lavorativa e riducono la probabilità di accesso a posizioni di responsabilità, rafforzando sia le forme di segregazione orizzontale sia quelle di segregazione verticale.

Proprio per questi motivi, anche in contesti organizzativi con un'alta presenza femminile, le carriere delle donne tendono a rallentare in corrispondenza delle fasi di maggiore impegno familiare.

In riferimento all'Unione Europea, il presente lavoro integra un'analisi di dati secondari ufficiali Eurostat, relativa alla *self-perceived discrimination at work* (2021). L'analisi si basa su una rielaborazione descrittiva e comparativa dei dati, distinguendo tra discriminazione percepita complessiva (tutte le ragioni) e discriminazione attribuita specificamente al genere. I risultati riportati nel Grafico 4 mostrano che il 6,1% delle donne occupate dichiara di aver percepito una forma di discriminazione sul lavoro, a fronte del 3,6% degli uomini. Limitando l'analisi alla sola discriminazione di genere, le percentuali risultano pari al 1,9% tra le donne e al 0,15% tra gli uomini. Questa differenza evidenzia che una quota rilevante delle discriminazioni percepite dalle donne è direttamente riconducibile al genere, identificata con maggior frequenza, rispetto agli uomini, come causa del trattamento iniquo (Grafico 2).

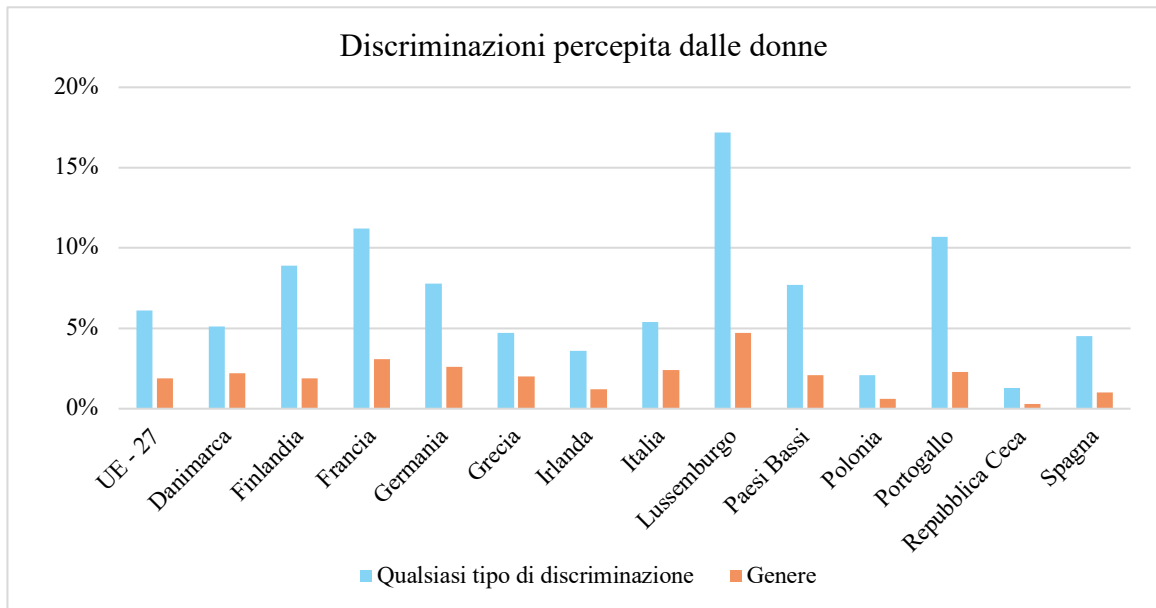


Grafico 2: Percentuale di donne occupate che dichiarano di aver percepito discriminazioni sul lavoro, per qualsiasi motivazione e per genere nell'UE-27 e in alcuni stati membri. Fonte: Eurostat, *Self-perceived discrimination at work (2021)*. Nota: alcuni Paesi dell'Unione Europea non sono inclusi nel grafico a causa della mancanza di informazioni complete sul tasso di risposta che non consentono stime statisticamente affidabili.

I dati relativi all'Italia mostrano un andamento coerente con il quadro europeo, anche se caratterizzato da livelli più contenuti rispetto alla media; in Italia, la quota di donne che dichiara di aver percepito discriminazione sul lavoro è pari al 5,4%, rispetto al 2,5% degli uomini. Tuttavia, considerando esclusivamente la discriminazione attribuita al genere, la percentuale femminile sale al 2,4%, superando la media europea (1,87%). Questo dato evidenzia la rilevanza della dimensione di genere nelle esperienze lavorative percepite nel contesto italiano, nonostante livelli complessivi di discriminazione siano inferiori.

Per verificare la robustezza dei risultati, è stata inoltre considerata la distribuzione delle risposte al questionario per genere e area geografica. I dati mostrano tassi di risposta molto elevati sia in Italia sia nell'Unione Europea, con differenze di genere contenute. In particolare, nell'UE il tasso di risposta è pari a circa 94,8% tra le donne e 94,6% tra gli uomini, mentre in Italia i valori si attestano rispettivamente intorno al 99,3% e 99,2%.

L'analisi dei tassi di risposta non evidenzia differenze significative per genere, riducendo il rischio di distorsioni nei risultati.

Nel complesso, l'analisi conferma ciò che è emerso dalla letteratura ossia che il genere rappresenta una dimensione strutturale delle disuguaglianze nei luoghi di lavoro. Il fatto che le donne percepiscano più spesso episodi di discriminazione, sia a livello europeo sia nazionale mostra che le disuguaglianze di genere non riguardano solo carriera e salario, ma anche le esperienze quotidiane e il clima all'interno delle organizzazioni. Questo sottolinea

l'importanza che hanno gli interventi mirati nell'ambito del Diversity Management. La sola presenza di politiche di DEI non è sufficiente a modificare le dinamiche organizzative, la persistenza di livelli non trascurabili di discriminazione percepita indica infatti una discordanza tra l'adozione formale di strumenti inclusivi e la loro effettiva incidenza nella quotidianità lavorativa.

Nel complesso, la letteratura teorica e le evidenze empiriche analizzate mostrano come la diversità di genere costituisca un ambito centrale per comprendere i limiti delle politiche di diversity management tradizionali. La sola rappresentanza numerica femminile non è di per sé sufficiente ad assicurare condizioni effettive di equità e inclusione, rendendo necessario un approccio profondo e strutturato.

1.3. Il Diversity Management nelle organizzazioni

Alla luce della crescente attenzione verso i temi della diversità e dell'inclusione, il Diversity Management si è affermato come un approccio strutturato alla gestione delle differenze all'interno delle organizzazioni. Con questo termine si fa riferimento all'insieme di politiche, pratiche e strumenti adottati dalle imprese per valorizzare la diversità della forza lavoro e promuovere contesti organizzativi equi e inclusivi.

Nonostante le radici delle prime normative e del dibattito sull'equità siano riconducibili alle lotte per i diritti civili degli anni Sessanta, come il *Civil Rights Act* del 1964 negli USA, citato in *Discrimination on the basis of race and color* (Stewart et al., 2024), gli studi concordano sul fatto che il Diversity Management come area di ricerca manageriale autonoma sia emerso solo negli anni Novanta (Otegui Carles & Araújo Vila, 2026).

Negli ultimi anni, inoltre, il Diversity Management ha assunto una crescente rilevanza anche all'interno del quadro dello sviluppo sostenibile, in particolare in relazione agli obiettivi di Sviluppo Sostenibile (*Sustainable Development Goals* - SDGs) promossi dalle Nazioni Unite. Le politiche di gestione della diversità e dell'inclusione vengono quindi interpretate non solo come strumenti di miglioramento organizzativo, ma anche come fattori attraverso i quali le imprese possono contribuire al raggiungimento di obiettivi sociali di importanza globale. Diversi obiettivi di Sviluppo Sostenibile risultano direttamente connessi alle pratiche di Diversity Management, tra cui l'Obiettivo 5, relativo alla parità di genere, l'Obiettivo 8, che promuove un lavoro dignitoso e inclusivo, e l'Obiettivo 10, focalizzato sulla riduzione delle disuguaglianze.

1.3.1. Quadro normativo e istituzionale

Il crescente interesse per il Diversity Management ha portato ad un rafforzamento del quadro normativo e istituzionale, in particolare a livello europeo. L'Unione Europea ha assunto un ruolo centrale nel promuovere politiche di pari opportunità e nel contrastare le discriminazioni sul luogo di lavoro, attraverso direttive e strategie per garantire l'uguaglianza di trattamento indipendentemente da genere, origine etnica, età o altre caratteristiche personali. Oltre a vietare comportamenti discriminatori, l'obiettivo è quello di promuovere un'integrazione progressiva dei principi di parità e inclusione nelle pratiche organizzative, favorendo il passaggio da una tutela unicamente formale a una effettiva.

Al fine di fornire una visione semplice e completa del quadro normativo e istituzionale in materia di DEI, è utile distinguere i diversi livelli di intervento che incidono sulle politiche di uguaglianza. Le norme si articolano lungo una gerarchia che va dalle fonti sovranazionali vincolanti, ossia le convenzioni internazionali e il diritto dell'Unione Europea, fino a strumenti di *soft law*, linee guida e norme tecniche di carattere volontario.

Le norme internazionali e europee stabiliscono i principi fondamentali di parità e non discriminazione, mentre i livelli inferiori forniscono indicazioni operative e strumenti applicativi per l'implementazione delle strategie del Diversity Management.

A partire da questo quadro istituzionale, è possibile individuare le principali normative e iniziative europee e nazionali nel contesto lavorativo, illustrate di seguito:

- **Articoli 8 e 10 del Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea (TFUE):** *“Nelle sue azioni l'Unione mira ad eliminare le ineguaglianze, nonché a promuovere la parità, tra uomini e donne.”* e *“Nella definizione e nell'attuazione delle sue politiche e azioni, l'Unione mira a combattere le discriminazioni fondate sul sesso, la razza o l'origine etnica, la religione o le convinzioni personali, la disabilità, l'età o l'orientamento sessuale.”*;
- **Art. 157 TFUE:** sancisce il principio della parità di retribuzione tra uomini e donne per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore;
- **Articoli 20, 21, 22 e 23 della Carta dei Diritti Fondamentali dell'Unione Europea:** riconoscono l'uguaglianza davanti alla legge, vietano ogni forma di discriminazione e garantiscono la parità tra donne e uomini in tutti i campi, compreso quello lavorativo;

- **Direttiva UE 2000/43/CE:** *“La presente direttiva mira a stabilire un quadro per la lotta alle discriminazioni fondate sulla razza o l'origine etnica, al fine di rendere effettivo negli Stati membri il principio della parità di trattamento”;*
- **Direttiva UE 2000/78/CE:** *“La presente direttiva mira a stabilire un quadro generale per la lotta alle discriminazioni fondate sulla religione o le convinzioni personali, gli handicap, l'età o le tendenze sessuali, per quanto concerne l'occupazione e le condizioni di lavoro al fine di rendere effettivo negli Stati membri il principio della parità di trattamento”;*
- **Direttiva (UE) 2022/2381 (Women on Boards):** *“La presente direttiva mira a raggiungere una rappresentanza più equilibrata di donne e uomini fra gli amministratori delle società quotate, stabilendo misure efficaci dirette ad accelerare i progressi verso la parità di genere pur lasciando alle società quotate il tempo sufficiente per prendere le necessarie disposizioni a tal fine.”;*
- **Direttiva (UE) sulla trasparenza salariale (Wage Transparency Directive):** *“La presente direttiva stabilisce prescrizioni minime intese a rafforzare l'applicazione del principio della parità di retribuzione per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore tra uomini e donne («principio della parità di retribuzione») sancito dall'articolo 157 TFUE e del divieto di discriminazione di cui all'articolo 4 della direttiva 2006/54/CE, in particolare tramite la trasparenza retributiva e il rafforzamento dei relativi meccanismi di applicazione.”;*
- **Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD - 2023):** *“Modifiche della direttiva 2013/34/UE che obbliga le aziende a rendicontare gli aspetti sociali e di inclusione nei bilanci di sostenibilità”;*

L'influenza del quadro normativo europeo ha portato l'Italia a introdurre norme dirette a garantire l'uguaglianza di trattamento e a contrastare le discriminazioni nel lavoro. Oltre ai principi costituzionali, sono state introdotte leggi specifiche che regolano la parità di genere e introducono strumenti di trasparenza e certificazione per le imprese:

- **Art. 3 della Costituzione italiana:** sancisce l'eguaglianza formale e sostanziale dei cittadini e afferma che sia la Repubblica ad assumersi il compito di rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale che limitano di fatto la libertà e l'uguaglianza;

- **Art. 37 della Costituzione italiana:** garantisce alla donna lavoratrice gli stessi diritti e, a parità di lavoro, le stesse retribuzioni spettanti al lavoratore, rafforzando la tutela della parità in ambito occupazionale;
- **D.lgs. 216/2003:** Recepisce le direttive UE 2000/43 e 2000/78, vietando discriminazioni nel lavoro, *“Il presente decreto reca le disposizioni relative all'attuazione della parità di trattamento fra le persone indipendentemente dalla religione, dalle convinzioni personali, dagli handicap, dall'età e dall'orientamento sessuale, per quanto concerne l'occupazione e le condizioni di lavoro, disponendo le misure necessarie affinché tali fattori non siano causa di discriminazione, in un'ottica che tenga conto anche del diverso impatto che le stesse forme di discriminazione possono avere su donne e uomini.”*;
- **D.lgs. 198/2006 (Codice delle Pari Opportunità):** ordina e coordina la normativa italiana in materia di parità tra uomini e donne nei rapporti di lavoro, rappresentando il principale testo di riferimento nazionale in materia di uguaglianza di genere;
- **Legge 162/2021:** modifica il Codice delle Pari Opportunità, rafforzando gli obblighi di trasparenza per le imprese con più di 50 dipendenti e introducendo il sistema di certificazione della parità di genere, con meccanismi premiali per le organizzazioni virtuose;

Oltre alle norme vincolanti anche strumenti di soft law risultano fondamentali. Questi non hanno forza di legge ma aiutano le organizzazioni ad applicare in modo concreto i principi di parità e inclusione:

- **ISO 30415:2021 (Human Resource Management Diversity and Inclusion):** definisce le linee guida per un framework Diversity & Inclusion nell'ambito della gestione delle risorse umane;
- **UNI/PdR 125:2022 (Certificazione Parità di Genere):** Prassi di riferimento UNI che definisce i requisiti per ottenere la certificazione di parità di genere, incentivata dal PNRR, *“La prassi di riferimento definisce le linee guida sul sistema di gestione per la parità di genere che prevede la strutturazione e adozione di un insieme di indicatori prestazionali (KPI) inerenti le politiche di parità di genere nelle organizzazioni. La Prassi di Riferimento per la parità di genere nelle organizzazioni prevede la misura, la rendicontazione e la valutazione dei dati relativi al genere nelle organizzazioni con l'obiettivo di colmare i gap attualmente esistenti nonché incorporare il nuovo paradigma*

relativo alla parità di genere nel DNA delle organizzazioni e produrre un cambiamento sostenibile e durevole nel tempo.”;

Nel loro complesso, le normative e le iniziative riportate contribuiscono a delineare un quadro istituzionale che mira all'integrazione dei principi di uguaglianza e non discriminazione nelle pratiche organizzative. Le direttive europee e le disposizioni nazionali fissano obblighi e standard minimi mentre gli strumenti di soft law e gli standard volontari traducono i principi in indicazioni operative e criteri di misurazione.

1.3.2. Benefici e criticità del Diversity Management

Nel presente sottocapitolo vengono analizzati i principali benefici e le criticità del Diversity Management emersi dalla letteratura accademica. L'obiettivo è mettere in luce, da un lato, il potenziale di tali politiche in termini di performance organizzativa, benessere e inclusione e, dall'altro, i limiti che ne possono compromettere l'efficacia quando non sono accompagnate da un cambiamento strutturale e culturale all'interno delle organizzazioni.

Uno dei benefici maggiormente analizzati riguarda il miglioramento della performance organizzativa. Lo studio di Kundu et al. (2019), evidenzia come le pratiche di gestione della diversità, quando integrate nei sistemi di Human Resource Management, siano associate a una migliore performance percepita dell'impresa. In particolare, gli autori sottolineano come l'efficacia delle pratiche di Diversity Management contribuiscano a rafforzare la percezione di equità nei processi decisionali, nei criteri di valutazione e nelle opportunità di sviluppo professionale. Il Diversity Management, quindi, non assume solo una valenza etica ma anche economico-strategica, contribuendo alla creazione di valore aggiunto dal punto di vista organizzativo; degli esempi possono essere il miglioramento della reputazione dell'azienda, miglioramento dell'accesso a nuovi segmenti di mercato e eliminazione dei costi di azioni legali.

Oltre ai risultati economici e produttivi, la letteratura evidenzia benefici significativi in termini di benessere organizzativo e soddisfazione lavorativa. Lo studio *Stimulating job satisfaction through gender diversity: exploring the impact of HRM practices in the banking sector of Bangladesh*, mette in evidenza come pratiche di DEI strutturate, contribuiscano a creare contesti di lavoro percepiti come più equi e inclusivi, con effetti positivi sulla motivazione dei lavoratori e sull'engagement. Questi effetti incidono, a loro volta, sulla

riduzione del turnover, sul rafforzamento della capacità dell'organizzazione di attrarre e trattenere talenti e sull'aumento della motivazione ed efficienza del personale in servizio.

Un ulteriore beneficio riguarda il miglioramento del clima inclusivo e della sicurezza psicologica all'interno delle organizzazioni. Le review teoriche analizzate evidenziano infatti come pratiche di DEI strutturate contribuiscano alla creazione di contesti lavorativi in cui gli individui possono esprimere la propria identità e i propri punti di vista senza timore di subire esclusione o penalizzazione (Park C.H. et al, 2023; Lynn M. Shore et al., 2018).

Infine, dagli studi analizzati, emerge un potenziale impatto positivo sulla qualità dei processi decisionali. I team caratterizzati da una maggiore eterogeneità, se supportati adeguatamente da pratiche inclusive, risultano più capaci di integrare prospettive differenti, produrre soluzioni più creative e ridurre il rischio di conformismo e *groupthink*¹ (Park C.H. et al, 2023; Lynn M. Shore et al., 2018).

Al fianco dei benefici individuati, emergono, tuttavia, alcune criticità rilevanti quali il rischio che le politiche di Diversity Management rimangano di natura principalmente simbolica, senza incidere sulle strutture organizzative e sui rapporti di potere esistenti. Questo fenomeno prende il nome di tokenismo² (Clavijo e Perray-Redslob, 2024) e, sebbene il termine non sia sempre utilizzato esplicitamente, la letteratura evidenzia come l'adozione di iniziative di Diversity Management non garantisca di per sé un effettivo miglioramento delle condizioni dei gruppi sottorappresentati (Leslie et al. 2024; Dobbin et al. 2007). Questo fenomeno può essere causato innanzitutto dalla necessità di adottare iniziative motivate prevalentemente da esigenze di natura legale o reputazionale. Quando le iniziative DEI nascono per rispondere a queste esigenze più che per modificare le dinamiche organizzative interne, tendono a rimanere su un livello formale (Leslie et al. 2024). In questi casi l'organizzazione può limitarsi a introdurre programmi visibili come comitati, dichiarazioni o figure simboliche, senza intervenire sui processi decisionali, generando inclusione apparente ma non effettiva.

Un secondo fattore è legato al fatto che l'attuazione di pratiche DEI possa produrre un effetto di presunta equità, ossia, la sola esistenza di programmi di DEI può indurre a ritenere che l'organizzazione sia già equa e imparziale, riducendo la percezione della discriminazione e

¹ Groupthink: fenomeno psicologico in cui un gruppo coeso prende decisioni errate o irrazionali a causa della pressione al conformismo, che spinge a ignorare opinioni dissenzienti pur di mantenere l'armonia e un rapido consenso.

² Tokenismo: pratica in cui la presenza di individui appartenenti a gruppi sottorappresentati viene valorizzata soprattutto a fini simbolici o di immagine, senza un reale coinvolgimento nelle decisioni o senza un cambiamento sostanziale delle strutture organizzative.

rendendo meno visibili le disuguaglianze esistenti; la presenza di pochi individui appartenenti ai gruppi target può essere interpretata come prova sufficiente di equità.

Altre criticità individuate sono il *backfire* e il *negative spillover*. Il *backfire* si verifica quando un'iniziativa volta a migliorare le condizioni dei gruppi sottorappresentati produce l'effetto opposto, ad esempio aumentando la discriminazione nei loro confronti. Quando le iniziative di Diversity Management evidenziano in modo eccessivo l'appartenenza delle persone a un determinato gruppo, più precisamente quando una politica mette in risalto il fatto che qualcuno è stato selezionato o promosso in quanto membro di un gruppo sottorappresentato, possono emergere dubbi sulla sua competenza. Aniché essere riconosciuta per le proprie capacità professionali, la persona rischia di essere catalogata come "scelta per la diversità" e non perché meritevole.

Il *negative spillover*, invece, riguarda le reazioni dei gruppi non target, che possono interpretare in maniera distorta le politiche di DEI, percependo che il supporto ai gruppi sottorappresentati comporti una propria penalizzazione. Ciò può generare sentimenti di ingiustizia e ridurre l'attrattività, compromettendo il clima e la coesione all'interno dell'organizzazione.

Infine, alcuni studi come *A pandemic impact study on working women professionals: role of effective communication* evidenziano come alcune iniziative possano comportare un aumento del carico di responsabilità e del lavoro emotivo sui gruppi sottorappresentati, come nel caso delle donne coinvolte in attività di promozione della diversità, non sempre riconosciuta o valorizzata a livello organizzativo.

Dunque, il Diversity Management rappresenta una leva strategica potenzialmente in grado di generare valore aggiunto sia dal punto di vista organizzativo che sociale. Tuttavia, affinché i benefici superino i limiti, è necessario che le politiche siano integrate in modo coerente nelle strategie aziendali, supportate da una trasformazione culturale e accompagnate da strumenti di monitoraggio efficaci in grado di garantirne l'effettiva applicazione.

In assenza di un'integrazione sistemica e di coerenza tra politiche e pratiche, il rischio è che le politiche di DEI producano risultati parziali, ambivalenti o addirittura negativi. Proprio per questo, le politiche devono essere progettate in modo da massimizzare gli effetti intenzionali e minimizzare quelli non intenzionali, intervenendo non solo sui comportamenti individuali ma sulle strutture organizzative che regolano l'accesso alle opportunità.

Capitolo 2 - Metodologia di analisi

Il presente capitolo descrive l'impostazione metodologica adottata per l'analisi delle pratiche di DEI nelle organizzazioni aziendali.

L'obiettivo è spiegare il percorso seguito nella selezione dei materiali analizzati, nei criteri adottati per l'individuazione delle best practice e nelle modalità attraverso cui le pratiche sono state organizzate e classificate, al fine di rendere chiare e tracciabili le scelte effettuate.

2.1. Approccio metodologico della ricerca

Il lavoro si basa prevalentemente su una systematic literature review, che ha come obiettivo l'identificazione, selezione e analisi critica della letteratura scientifica sul tema. La revisione sistematica è stata integrata con l'analisi di report istituzionali e dati quantitativi secondari prodotti da organizzazioni internazionali e nazionali e istituti di ricerca di alto profilo.

L'approccio qualitativo consente di interpretare e classificare le diverse tipologie di *best practice* adottate dalle organizzazioni, mentre quello quantitativo permette di analizzare il fenomeno attraverso indicatori statistici e dati comparativi, supportando l'analisi teorica con informazioni misurabili.

In una fase iniziale è stata condotta una ricerca preliminare della letteratura tramite parole chiave, in lingua inglese e italiana, tra cui Diversity, Equity, Inclusion, Gender gap, best practise (...), utilizzando banche dati accademiche internazionali, in particolare Scopus e ScienceDirect.

Per ciascuna parola chiave è stata successivamente effettuata una selezione per ambiti tematici, principalmente *Management e Business*, nonché per periodo temporale. La selezione temporale si è concentrata prevalentemente sul periodo 2017–2025, tuttavia, al fine di non escludere contributi rilevanti per la comprensione del fenomeno, nel seguente studio, sono stati inclusi anche alcuni studi precedenti.

Questa fase aveva l'obiettivo di individuare i principali studi scientifici sul tema e di ottenere una prima panoramica dei filoni di ricerca esistenti nell'ambito degli studi di management e organization relativi all'uguaglianza di genere e alla DEI.

Parallelamente alla ricerca degli articoli scientifici, è stata svolta un'attività di raccolta di dati statistici attraverso l'analisi di report istituzionali e documenti di policy elaborati da organizzazioni internazionali quali l'International Labour Organization e il World Economic Forum.

Affiancata alla ricerca autonoma condotta, una parte significativa del corpus analizzato nella presente tesi deriva da un progetto di ricerca in corso, sviluppato in collaborazione con INAIL, al quale ho collaborato nella fase di catalogazione per la stesura della tesi.

Il progetto ha come obiettivo, da un lato, fornire una panoramica aggiornata delle disuguaglianze di genere nel mercato del lavoro, con particolare attenzione al quadro normativo e alle politiche europee e italiane, e, dall'altro, indagare le migliori pratiche per favorire l'inclusione di genere negli ambienti aziendali.

All'interno del progetto, e di conseguenza anche nel presente studio, la revisione della letteratura si è focalizzata sull'individuazione di un insieme di articoli che analizzassero, mediante metodologie qualitative e quantitative, l'impatto di specifiche pratiche aziendali riconducibili alle politiche di Diversity, Equity & Inclusion (DEI).

A partire da questo quadro di riferimento, sono stati poi definiti criteri di inclusione ed esclusione con l'obiettivo di garantire la rilevanza, la qualità scientifica e la coerenza metodologica seguendo le linee guida del protocollo PRISMA³ (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) e avvalendosi del supporto di un modello di intelligenza artificiale per l'analisi del linguaggio.

Al fine di assicurare un adeguato livello di affidabilità metodologica e di qualità dei risultati empirici, più in particolare di evitare l'inclusione di studi eventualmente soggetti a revisioni sostanziali, sono stati considerati esclusivamente articoli pubblicati su riviste scientifiche sottoposte a revisione paritaria⁴(peer-reviewed), escludendo working papers e contributi non ancora valutati.

Un criterio particolarmente rilevante ha riguardato il contenuto degli studi, gli articoli inclusi presentano una misura diretta di almeno una best practice tra quelle individuate, escludendo contributi che facessero ricorso esclusivamente a proxy o a variabili indirette.

Infine, sono stati esclusi i contributi riferiti al settore pubblico o ad altre organizzazioni non private (ad esempio scuole, ospedali o enti governativi), poiché il progetto si focalizza sulle pratiche adottate da imprese e società private.

Alla fase di ricerca e selezione è seguita una fase di catalogazione sistematica degli articoli. Per ciascun testo analizzato, sono state individuate e riportate in un file Excel tutte le informazioni ritenute rilevanti, tra cui: titolo, anno di pubblicazione, paese di riferimento

³ PRISMA: metodo che fornisce una lista di 27 elementi che dovrebbero essere inclusi nella conduzione e nel report delle revisioni sistematiche.

⁴ Revisione paritaria: processo di valutazione critica a cui viene sottoposto un articolo scientifico prima di essere pubblicato su una rivista specializzata.

dello studio, settore di riferimento, dimensione delle aziende analizzate, metodologia adottata, campione di riferimento, *best practice* considerate, risultati e limiti dello studio. Grazie a tale processo di catalogazione, è stato possibile verificare in maniera più approfondita il rispetto dei criteri di inclusione e tutti i contributi che non rispettassero i parametri stabiliti.

2.2. La definizione di *Best practice*

Il concetto di *best practice* viene utilizzato per indicare un insieme di pratiche, interventi o politiche organizzative che risultano strutturate, formalizzate e supportate da evidenze empiriche in relazione alla loro efficacia nel promuovere l'uguaglianza di genere e la diversità all'interno delle organizzazioni aziendali. Queste pratiche non sono considerate soluzioni universalmente valide o ottimali in ogni contesto ma modelli di intervento che hanno prodotto risultati positivi in specifici contesti organizzativi e che presentano un potenziale di trasferibilità e adattamento ad altre realtà organizzative.

A partire dall'analisi degli studi di Shore et al. (2018), Kuknor & Kumar (2024) e C.H. Park et al. (2024), è possibile individuare alcune caratteristiche ricorrenti che consentono di definire in modo oggettivo una *best practice*, indipendentemente dall'ambito specifico di applicazione. Di seguito analizziamo le principali caratteristiche emerse:

- **Efficacia:** capacità della pratica di produrre effetti misurabili sui processi organizzativi, sui comportamenti e sugli esiti in termini di equità e inclusione. Una *best practice* si configura quindi come una pratica che ha già dimostrato, attraverso evidenze empiriche, la propria capacità di generare risultati positivi e verificabili;
- **Replicabilità:** una *best practice* è definita tale nella misura in cui non è legata esclusivamente a condizioni eccezionali o non riproducibili, ma presenta elementi strutturali che consentono sia il trasferimento che l'adattamento ad altri contesti organizzativi;
- **Standardizzazione:** le *best practice* si caratterizzano per l'adozione di procedure, criteri e modalità operative condivise e riconoscibili all'interno dell'organizzazione. La standardizzazione consente di rendere le pratiche applicabili in modo coerente nei diversi contesti e livelli organizzativi, riducendo la discrezionalità e garantendo uniformità nell'implementazione;

- Dinamicità: una best practice non può essere intesa come un intervento statico, ma come parte di un processo continuo, deve presentare un orientamento al miglioramento continuo. La presenza di sistemi di raccolta dei dati, monitoraggio e valutazione periodica consente di verificare l'efficacia delle pratiche nel tempo e di adattarle all'evoluzione del contesto organizzativo.

Nel loro insieme, queste caratteristiche definiscono i criteri attraverso cui una pratica può essere qualificata come best practice. Inoltre, forniscono un quadro di riferimento che consente di valutare in modo sistematico le iniziative di DEI, distinguendo interventi strutturati e consolidati da azioni non formalizzate.

2.3. Classificazione delle *Best practices*

A partire dalla definizione di *best practice* introdotta precedentemente, il presente capitolo propone una classificazione delle principali pratiche adottate dalle organizzazioni per promuovere l'uguaglianza di genere e, più in generale, politiche di DEI.

La classificazione delle best practice di DEI proposta nella Tabella 1 si fonda su una precisa scelta teorica e metodologica che consiste nell'organizzare le iniziative aziendali in base al meccanismo attraverso cui intervengono nei processi organizzativi che incidono sull'uguaglianza di genere.

Gli studi longitudinali condotti su centinaia di organizzazioni mostrano che le pratiche possono essere ricondotte a differenti logiche di intervento. In particolare, Dobbin et al. (2007) individuano tre approcci principali adottati dalle imprese:

- Tentare di modificare atteggiamenti e comportamenti dei manager (formazione e valutazioni);
- Rafforzare le reti e le risorse sociali di donne e minoranze (mentoring, network);
- Assegnare responsabilità formale per la diversità a figure o comitati dedicati.

La classificazione adottata in questo lavoro riprende l'impostazione mostrata, suddividendo ulteriormente le macro-categorie con lo scopo di cogliere in modo più preciso le diverse dimensioni operative delle politiche aziendali.

Tabella 1: Macro-categorie di DEI aziendali relative all'uguaglianza di genere

Macro-categoria	Descrizione
Strutture e ruoli dedicati alla DEI	Istituzione di ruoli, funzioni o organismi formalizzati incaricati di promuovere e coordinare le politiche di uguaglianza e inclusione.
Formazione e sensibilizzazione sui temi della diversità e dell'uguaglianza di genere (<i>training</i>)	Programmi formativi e iniziative di sensibilizzazione finalizzati a sviluppare consapevolezza, competenze inclusive e atteggiamenti favorevoli all'uguaglianza di genere.
Programmi di mentoring e coaching	Iniziative strutturate, spesso rivolte a donne o gruppi sottorappresentati, volte a sostenere lo sviluppo professionale e l'accesso a opportunità di carriera.
Comunicazione inclusiva e trasparenza organizzativa	Azioni di comunicazione interna ed esterna orientate a diffondere una cultura inclusiva e a rendere trasparenti politiche e criteri decisionali.
Network e collaborazioni	Creazione di reti di supporto interne e collaborazioni esterne con enti, associazioni o istituzioni sui temi dell'inclusione.
Politiche di sviluppo e progressione di carriera eque	Pratiche volte a garantire equità nei processi di selezione, valutazione, promozione e retribuzione.
Politiche di equilibrio vita-lavoro	Misure organizzative finalizzate a favorire la conciliazione tra vita professionale e vita privata, attraverso flessibilità lavorativa e supporto ai carichi di cura.
Procedure formali di prevenzione e contrasto di molestie e discriminazioni	Adozione di codici di condotta, sistemi di segnalazione e meccanismi disciplinari per prevenire e gestire comportamenti discriminatori.
Monitoraggio	Raccolta sistematica di dati e utilizzo di indicatori per valutare l'andamento delle politiche di DEI.

Un primo gruppo di pratiche riguarda le strutture e i ruoli dedicati alla DEI. La letteratura dimostra che l'assegnazione esplicita di responsabilità rappresenta una delle leve più efficaci di cambiamento organizzativo. Rendere la diversità "il lavoro di qualcuno" rafforza i meccanismi di accountability e favorisce l'introduzione di un monitoraggio costante delle decisioni di assunzione e promozione (Dobbin & Kalev, 2022; Sitzmann & Schwartz, 2025). La distinzione di questa categoria è dunque giustificata dal fatto che queste pratiche operano sul piano strutturale e di governance, modificando i processi decisionali.

Una seconda area comprende le pratiche di formazione e sensibilizzazione. La ricerca evidenzia come gli interventi formativi, soprattutto se obbligatori, possano generare resistenze o effetti controproducenti (Dobbin & Kalev, 2022; Sitzmann & Schwartz, 2025). Questo non implica che la formazione sia irrilevante, ma che il suo impatto dipende fortemente dalle modalità di implementazione. È stata, quindi, creata una categoria autonoma che consente di analizzare in modo specifico questa problematica.

I programmi di mentoring e coaching rientrano tra le pratiche orientate allo sviluppo professionale e sono trattati come categoria autonoma in quanto, la letteratura li identifica tra le pratiche più efficaci per incrementare la presenza di donne e gruppi sottorappresentati nei ruoli manageriali. La distinzione in due classi di mentoring e coaching e network è motivata dal fatto che i primi costituiscono modelli formalizzati e orientati alla progressione verticale, mentre il secondo opera prevalentemente sul piano del supporto orizzontale e dell'appartenenza, con effetti minori sulla carriera (Dobbin & Kalev, 2022).

La classificazione distingue inoltre le politiche di sviluppo e progressione di carriera eque, che intervengono direttamente sui meccanismi di selezione, promozione e valutazione. La letteratura mostra che strumenti quali obiettivi di diversità, recruitment mirato o cross-training possono produrre effetti positivi; si tratta di interventi sui processi organizzativi centrali (Sitzmann & Schwartz, 2025; Dobbin & Kalev, 2022).

Le politiche di equilibrio vita-lavoro sono trattate come categoria autonoma in quanto agiscono su vincoli strutturali che influenzano, spesso negativamente, le carriere femminili. Si tratta di interventi che agiscono sull'esperienza lavorativa quotidiana piuttosto che sui processi decisionali (Sitzmann & Schwartz, 2025).

Le procedure formali di prevenzione e contrasto di molestie e discriminazioni costituiscono un'ulteriore categoria distinta perché rappresentano l'approccio burocratico e legale alla gestione della diversità. Analizzarle singolarmente permette di distinguere tra politiche orientate al controllo formale e interventi capaci di modificare in modo più profondo le dinamiche organizzative (Sitzmann & Schwartz, 2025; Dobbin & Kalev, 2007).

Infine, il monitoraggio è considerato una dimensione autonoma poiché la misurazione sistematica dei dati e la trasparenza sugli indicatori rafforzano i meccanismi di accountability e rendono valutabile nel tempo l'efficacia di tutte le best practise. Il monitoraggio è un elemento trasversale che permette di collegare obiettivi dichiarati e risultati effettivi.

Capitolo 3: Analisi delle pratiche di Diversity, Equity & Inclusion

Il presente capitolo è dedicato all'analisi di tre pratiche di DEI: formazione e sensibilizzazione (training), programmi di mentoring e coaching e politiche di sviluppo e progressione di carriera eque.

La scelta di concentrarsi su queste specifiche pratiche deriva dal percorso svolto all'interno del progetto, al quale ho preso parte per quanto riguarda l'attività di catalogazione e valutazione degli articoli relativi a tali categorie di intervento.

Considerata l'ampiezza e l'eterogeneità delle pratiche adottate dalle organizzazioni, un'analisi estesa a tutte le best practice individuate sarebbe risultata eccessivamente dispersiva. È stato pertanto scelto di concentrare l'attenzione su tre ambiti che intervengono su livelli differenti ma tra loro complementari ossia il livello culturale, il livello relazionale e di sviluppo individuale e il livello strutturale. La scelta consente di offrire uno studio articolato delle principali strategie organizzative attraverso cui le imprese possono promuovere l'inclusione.

3.1. Formazione e sensibilizzazione (Training)

La formazione e sensibilizzazione in ambito DEI comprende l'insieme di interventi formativi attraverso i quali le organizzazioni mirano a sviluppare consapevolezza, competenze e capacità decisionali utili a riconoscere, valorizzare e gestire le differenze all'interno del contesto lavorativo. Il *training* lavora prevalentemente sul piano cognitivo, relazionale e culturale, con l'obiettivo di incidere su atteggiamenti, comportamenti e processi decisionali individuali e collettivi.

Dall'analisi degli articoli, riportati in Tabella 2, risulta che i programmi di training più efficaci non siano concepiti come interventi isolati, ma come parte di uno schema organizzativo strutturato; non si tratta di singoli moduli formativi, ma dell'implementazione di un modello stabile e continuativo.

Tabella 2: Articoli utilizzati per l'analisi della best practice Formazione e sensibilizzazione – Training

Titolo	Autori	Risultato
Impact of training and development interventions for diversity & inclusion: proposing an organizational schema	Kuknor & Kumar (2024)	Proposizione di uno "schema organizzativo" che funga da modello concettuale e che miri a guidare i manager HRD. L'efficacia si ottiene solo se si segue interamente il modello proposto.
Organizational diversity learning framework: going beyond diversity training programs	Fujimoto & Härtel (2017)	Proposta teorica che chiarisce come un'organizzazione può apprendere dalla diversità in modo più efficace rispetto ai programmi tradizionali. Le variabili critiche per la riuscita includono composizione eterogenea, design integrato e partecipativo, sicurezza psicologica, partecipazione effettiva, integrazione nei processi decisionali, e valutazione accurata.
Presumed Fair: Ironic Effects of Organizational Diversity Structures	Kaiser, C. R. et al. (2013)	La presenza di politiche e programmi di diversity, inclusi i training, può generare un effetto di “presunta equità”, portando a percepire l'organizzazione come più giusta e a sottostimare la discriminazione verso gruppi sottorappresentati.
Role of gender sensitisation training in combating gender-based bullying, inequality, and violence	Upadhyay et al. (2023)	I programmi di gender sensitisation training sono spesso solo formali e poco efficaci, per incidere davvero su discriminazione e violenza di genere devono essere più interattivi, continui e supportati dal management.
The cascade effect of women on boards: how firm-level gender diversity management develops intellectual capital	D'Este, Galavotti & Cantoni (2025)	Attuare procedure e strutture per il reclutamento e la remunerazione delle lavoratrici, benefit e misure per favorire il work-life balance, il caregiving e la flessibilità oraria, oltre alla creazione di reti femminili. Promuovere attività di mentoring, team building, leadership training e pianificazione di carriera, finalizzate allo sviluppo professionale e alla consapevolezza della diversità. Le imprese devono istituire figure o task force dedicate alla gestione delle questioni di genere.

The mixed effects of online diversity training	Chang et al. (2019)	La formazione genera miglioramenti significativi negli atteggiamenti e nella consapevolezza dei bias, ma effetti più limitati e non sistematici sui comportamenti organizzativi concreti. Questo suggerisce che tali programmi, se implementati come interventi isolati, difficilmente sono sufficienti a generare cambiamenti comportamentali duraturi.
The nexus between diversity management (DM) and organizational performance (OP): mediating role of cognitive and affective diversity	Showkat & Misra (2022)	Quando in un'organizzazione si valorizzano le differenze di idee, competenze e modi di pensare (diversità cognitiva), i team prendono decisioni migliori e l'azienda ottiene risultati più alti. Al contrario, quando le differenze tra le persone portano a conflitti emotivi o tensioni personali (diversità affettiva), la collaborazione peggiora e la performance dell'organizzazione diminuisce.

La formazione diventa uno spazio di apprendimento collettivo solo quando sono presenti specifiche condizioni organizzative, tra cui una composizione eterogenea dei partecipanti, un ambiente psicologicamente sicuro, una partecipazione effettiva, non unicamente simbolica, e una valutazione accurata dei risultati (*monitoring*). In assenza di tali condizioni, i programmi di training rischiano di rimanere su un livello formale, senza produrre cambiamenti significativi nei comportamenti o nelle pratiche organizzative.

I contenuti dei programmi variano in funzione della tipologia di training e del target di riferimento.

Sulla base degli studi analizzati è stato possibile individuare tre principali tipologie di programmi formativi adottati dalle aziende.

La prima tipologia è rappresentata dagli *awareness training*, progettati per sensibilizzare i partecipanti rispetto a stereotipi, pregiudizi e bias cognitivi, con particolare riferimento alle differenze di genere e culturali. Questi programmi mirano ad aumentare la consapevolezza individuale e collettiva riguardo le disuguaglianze presenti nei contesti organizzativi. Tuttavia, il loro impatto sui comportamenti a lungo termine risulta spesso limitato se non accompagnato da azioni di follow-up, come sessioni di richiamo o aggiornamento, workshop di approfondimento e cambiamenti strutturali a livello organizzativo.

Una seconda tipologia riguarda gli *skill-based training*, ossia corsi mirati allo sviluppo di competenze pratiche per la gestione della diversità. All'interno di questa categoria rientrano attività di leadership training, team building e pianificazione di carriera, progettate per

supportare lo sviluppo professionale e la consapevolezza delle differenze, in particolare nei ruoli manageriali.

Infine, l'ultima tipologia individuata è quella degli *inclusion workshops*, ossia, laboratori di tipo esperienziale basati su simulazioni, casi reali e momenti di confronto guidato. Questo approccio consente ai partecipanti di confrontarsi con situazioni verosimili di esclusione o discriminazione, favorendo un apprendimento più profondo, una maggiore interiorizzazione dei principi di inclusione e un coinvolgimento diretto nei processi di cambiamento.

3.1.1. Obiettivi

Gli obiettivi dei programmi di training in ambito DEI risultano eterogeni tra gli articoli analizzati. Quelli più comunemente identificati sono stati così sintetizzati:

- Sviluppare una mentalità orientata alla DEI: molti programmi puntano a modificare il modo in cui le persone interpretano la diversità, promuovendo una maggiore sensibilità verso differenze e disuguaglianze, anche a partire da consapevolezza di bias espliciti e impliciti;
- Costruire competenze inclusive applicabili nel lavoro: i programmi mirano a tradurre le conoscenze acquisite a livello teorico in competenze utilizzabili nei processi organizzativi, incidendo sulle modalità di comunicazione, collaborazione, gestione delle differenze e delle relazioni, nonché sui processi decisionali;
- Migliorare la qualità delle decisioni e la collaborazione nei team: un obiettivo centrale, soprattutto nei modelli che vedono la diversità come risorsa, riguarda la gestione delle differenze in modo da promuovere esiti positivi nei team e limitare l'insorgenza di dinamiche relazionali che incidono negativamente sulla performance.

3.1.2. Evidenze empiriche

L'analisi empirica si basa sui dati raccolti dal Pew Research Center attraverso l'American Trends Panel (ATP), con rilevazione condotta dal 6 al 12 febbraio 2023. Il campione complessivo comprende 5.902 adulti statunitensi ma si considera il sotto-campione di 4.744 lavoratori dipendenti occupati a tempo pieno o parziale in organizzazioni con almeno 10 dipendenti. L'indagine è basata su un campione nazionale probabilistico e i dati sono ponderati per garantire la rappresentatività della popolazione da analizzare. La scelta di

questa fonte è motivata dalla solidità metodologica e dalla presenza di quesiti specifici relativi alla diffusione, partecipazione ed efficacia dei training in materia di DEI.

Secondo i dati rilevati, il 52% dei lavoratori dichiara che nel proprio luogo di lavoro sono presenti training o incontri dedicati alla DEI. Ciò indica che oltre la metà delle organizzazioni considerate ha formalmente introdotto strumenti di sensibilizzazione e formazione sui temi della diversità e dell'inclusione.

Se si restringe l'analisi ai soli lavoratori impiegati in organizzazioni che offrono training DEI, il 73% dichiara di avervi partecipato nel corso dell'ultimo anno.

Con riferimento all'efficacia, tra coloro che hanno partecipato ai training, il 53% li considera molto o abbastanza efficaci, il 34% esprime un giudizio neutrale e il 13% li valuta poco o per nulla utili (Grafico 3).

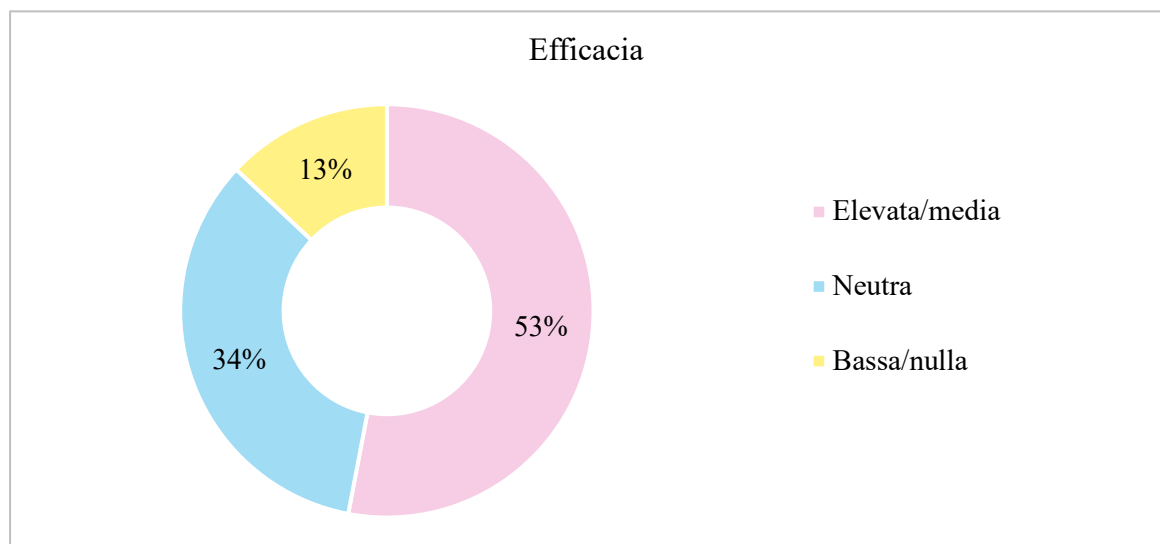


Grafico 3: Valutazione dell'efficacia della formazione e sensibilizzazione sui temi della diversità e dell'uguaglianza di genere. Note: le percentuali sono riferite ai soli lavoratori impiegati in organizzazioni che offrono training DEI. Fonte: Pew Research Center (2023)

L'analisi disaggregata mostra che uomini e donne partecipano in misura circa analoga ai training DEI; tuttavia, le donne tendono a valutarli più positivamente: il 60% delle partecipanti li considera utili, contro il 46% degli uomini.

Nel complesso, i dati evidenziano una diffusione significativa dei programmi di training DEI, ma un impatto percepito eterogeneo, suggerendo che l'efficacia della formazione non dipenda esclusivamente dalla sua presenza formale, bensì dalle modalità con cui viene implementata e recepita nel contesto organizzativo.

È opportuno precisare che, a differenza del contesto statunitense, in ambito europeo non è attualmente disponibile una raccolta sistematica di dati specificamente riferiti ai training in

materia di DEI. Le principali fonti statistiche europee, come l'EU-LFS o l'European Working Conditions Survey, rilevano la partecipazione ad attività formative in senso generale, distinguendo per genere, età o livello di istruzione, ma non consentono di identificare precisamente la quota di lavoratori coinvolti in programmi specificamente dedicati alla diversità e all'uguaglianza di genere.

Di conseguenza, l'analisi empirica nel contesto europeo può basarsi soltanto su indicatori relativi alla partecipazione complessiva alla formazione o su misure indirette, che non permettono tuttavia di isolare l'impatto dei training DEI. Questa limitazione metodologica rende più complessa una valutazione comparativa diretta tra Stati Uniti ed Europa in relazione alla diffusione e all'efficacia dei programmi formativi in ambito DEI.

3.1.3. Benefici e limiti

L'analisi svolta mostra che gli effetti dei programmi di formazione e sensibilizzazione dipendono dai meccanismi attivati all'interno dell'organizzazione e dalle modalità con cui le pratiche vengono implementate e integrate nei processi decisionali.

In particolare, gli articoli evidenziano come la formazione possa favorire esiti positivi quando contribuisce a valorizzare la diversità cognitiva, intesa come pluralità di idee, competenze, prospettive e modalità di pensiero. In questi casi, i gruppi di lavoro tendono a prendere decisioni di maggiore qualità, che si riflettono positivamente sia a livello di performance sia di apprendimento.

Al contrario, quando le differenze tra le persone si traducono prevalentemente in diversità affettiva, ossia in tensioni emotive, conflitti personali o relazionali, gli effetti del training risultano meno lineari e maggiormente condizionati dal contesto. In assenza di un adeguato progetto formativo e di un clima di sicurezza psicologica, queste tensioni possono compromettere la collaborazione e incidere negativamente sulle performance organizzative. Ciò evidenzia come la formazione non produca effetti automaticamente positivi ma agisca come strumento la cui efficacia dipende dalla capacità dell'organizzazione di canalizzare le differenze verso processi di apprendimento e decisione, piuttosto che verso conflitti disfunzionali.

Grazie ai training si registra un aumento della consapevolezza dei bias e degli stereotipi nonché un maggiore supporto alla retention dei talenti appartenenti a gruppi sottorappresentati e un rafforzamento della cultura organizzativa. La formazione favorisce

la creazione di ambienti di lavoro percepiti come più equi e rispettosi, con effetti positivi sulle dinamiche di gruppo.

Allo stesso tempo, l'analisi degli studi e delle evidenze empiriche permette di individuare anche alcune criticità. Un primo elemento riguarda il divario tra cambiamento cognitivo e cambiamento comportamentale, i programmi di training, in particolare quelli di breve durata, sono in grado di intervenire sugli atteggiamenti in maniera teorica e di conoscenza ma producono effetti più deboli e meno stabili sui comportamenti effettivi e sulle pratiche organizzative (Chang et al., 2019). Ciò è causato dal fatto che la sensibilizzazione non sia sufficiente a modificare i meccanismi decisionali o le dinamiche di potere che generano disuguaglianze.

La presenza dei programmi di training contribuisce, inoltre, a generare una percezione diffusa di equità, indipendentemente dall'effettiva riduzione delle disparità. È stato infatti evidenziato che l'esistenza di strutture formali dedicate alla DEI può indurre i membri dell'organizzazione a ritenere che l'ambiente di lavoro sia già equo, riducendo la capacità di riconoscere discriminazioni persistenti (Kaiser et al., 2013). In questo caso, il training non è semplicemente inefficace ma può contribuire a ridurre la capacità di riconoscere le disuguaglianze presenti. Pertanto, invece di costituire uno strumento di spinta al cambiamento, il training potrebbe allentare la pressione verso ulteriori interventi strutturali, l'organizzazione viene percepita come già inclusiva grazie all'esistenza dei programmi formativi, normalizzando implicitamente l'assetto esistente.

Questa dinamica risulta particolarmente evidente nei programmi di gender sensitisation training, spesso descritti come interventi formali, discontinui e scarsamente efficaci nel contrastare fenomeni di discriminazione o violenza di genere, soprattutto quando implementati come risposta a obblighi normativi (Upadhyay et al., 2023). Quando la formazione è vissuta come obbligatoria, il suo impatto tende a limitarsi al momento formativo, senza trasformarsi successivamente in modifiche strutturali nei sistemi di valutazione, promozione o gestione delle carriere.

Nel complesso, la formazione e la sensibilizzazione anche quando non producono trasformazioni immediate nei comportamenti, possono contribuire a costruire le condizioni culturali e cognitive necessarie per cambiamenti a livello strutturale ma l'efficacia dipende dall'integrazione in uno schema organizzativo coerente e continuativo.

3.2. Programmi di mentoring e coaching

Nei testi analizzati, riportati in Tabella 3, mentoring e coaching sono considerati congiuntamente come pratiche di sviluppo individuale finalizzate a sostenere la crescita professionale nei contesti organizzativi. Il mentoring è generalmente definito come una relazione di sviluppo professionale tra un mentor, spesso in una posizione di maggiore seniority o potere organizzativo, e uno o più mentee, con lo scopo di supportare la crescita professionale, l'accesso alle risorse e la gestione delle sfide professionali. Questa relazione viene interpretata non solo come trasferimento di competenze, ma come forma di supporto organizzativo percepito, capace di influenzare atteggiamenti, motivazione e risultati di carriera. In modo analogo, il coaching viene descritto come un intervento strutturato di sviluppo individuale, finalizzato al miglioramento della performance e al potenziamento di competenze professionali specifiche, attraverso un processo formalizzato di definizione degli obiettivi, riflessione guidata e monitoraggio dei progressi (Cannon-Bowers et al. 2023). La differenza tra le due pratiche non risiede nello scopo ma nelle modalità. Infatti, il mentoring si fonda su una relazione solitamente asimmetrica in termini di seniority e di esperienza organizzativa, generalmente radicata all'interno dell'organizzazione e non sempre regolata da programmi formalizzati; il coaching, invece, è caratterizzato da una più alta formalizzazione e strutturato secondo un percorso definito di incontri e obiettivi che non necessita di una differenza gerarchica tra le parti.

Tabella 3: Articoli utilizzati per l'analisi della best practice *Mentoring e coaching*

Titolo	Autori	Risultato
A systematic review of executive coaching outcomes: Is it the journey or the destination that matters the most?	Athanasopoulou & Dopson (2018)	L'executive coaching è associato a esiti positivi in termini di sviluppo della leadership e crescita professionale e che rappresenta una pratica ormai consolidata nelle organizzazioni. Inoltre, evidenzia che il coaching non è solo un intervento individuale, ma un processo co-costruito tra coach, coachee e organizzazione, fortemente influenzato dal contesto sociale in cui si svolge.
“A woman CEO? You’d better think twice!” Exploring career challenges of women CEOs at multinational corporations in South Korea	Cho et al., (2019)	Le donne CEO sono riuscite ad avere successo grazie a una combinazione di competenze personali, sostegno organizzativo e culturale delle multinazionali. Il meccanismo di efficacia più forte è il supporto organizzativo, soprattutto quello fornito dai supervisori (spesso non coreani), che agisce come leva per la crescita professionale.
Mentoring as affective governmentality: Shame, (un)happiness, and the (re)production of masculine leadership	Sandager (2021)	Il mentoring risulta inefficace, poiché finisce per riprodurre modelli di leadership maschili. Le emozioni di vergogna e (in)felicità agiscono come meccanismi che spingono le donne ad adattarsi a tali norme, invece di trasformarle.
Mentoring for gender equality: Supporting female leaders in the hospitality industry	Dashper (2020)	Il mentoring supporta le donne nel superare le barriere di genere nel settore dell'ospitalità, aumentando motivazione, ambizioni di leadership e permanenza nell'industria. Inoltre, favorisce l'accesso a reti professionali e figure influenti, contribuendo a contrastare il glass ceiling. Perché ciò avvenga è necessario il supporto individuale mirato, l'accesso a mentor senior e una struttura del programma che garantisce incontri regolari e monitoraggio delle relazioni di mentoring.

Perceived Career Success and Career Advancement of Women: Challenges in the Indian IT Industry	Chauhan et al. (2022)	Il mentoring come supporto organizzativo percepito (POS) e le responsabilità familiari (FR) hanno un impatto positivo e significativo sul successo di carriera percepito e influenzano positivamente e in modo significativo l'avanzamento di carriera (salario, posizione manageriale e promozioni) delle donne che lavorano nell'industria IT in India;
Perceptions of supervisor support: Resolving paradoxical patterns across gender and race	Paustian-Underdahl et al., (2017)	L'effetto di auto-distanziamento, mediato da una ridotta percezione del supporto del supervisore, emerge solo in contesti in cui le identità di genere o razziali possono essere considerate minacciate (cioè nelle organizzazioni con un clima di maggiore disuguaglianza di genere percepita, o con un clima di maggiore disuguaglianza nella diversità percepita).
The Psychology of Workplace Mentoring Relationships	Eby & Robertson (2020)	La somiglianza percepita nei valori, negli atteggiamenti e nella personalità tra mentor e mentee è il fattore che più incide sulla qualità della relazione e del supporto ricevuto. Anche se genere e razza non risultano variabili sistematiche, il sentirsi simili aumenta il supporto e la soddisfazione nella relazione, suggerendo che dinamiche di omofilia possano influenzare chi riceve mentoring di qualità.
Workplace coaching: a meta-analysis and recommendations for advancing the science of coaching	Cannon-Bowers et al. (2023)	Il workplace coaching è un intervento efficace, con effetti positivi e di entità moderata sugli outcome lavorativi. L'efficacia risulta stabile indipendentemente dall'approccio teorico adottato, dalla modalità di erogazione (virtuale o in presenza), dal numero di sessioni e dalla fonte di valutazione.

Attraverso un'analisi quantitativa basata su dati survey, Paustian-Underdahl et al. (2017), mostrano che la percezione di supporto del supervisore è una variabile cruciale nel predire il coinvolgimento lavorativo. I risultati evidenziano un effetto di mediazione, ossia, nei contesti caratterizzati da elevata disuguaglianza di genere o diversità percepita, una bassa percezione di supporto del supervisore è associata a comportamenti di auto-distanziamento, mentre lo stesso effetto non emerge in contesti percepiti come equi. Ciò permette di affermare che il mentoring, quando assimilabile a un supporto effettivo del supervisore,

assume rilevanza solo in presenza di contesti organizzativi potenzialmente minaccianti per l'identità di genere o razziale.

L'analisi condotta da Cannon-Bowers et al. (2023) sul coaching, allo stesso modo, evidenzia che l'efficacia dell'intervento, non risulta significativamente diversa tra approcci teorici differenti, né tra modalità di erogazione, né per il numero di sessioni né per la durata complessiva del percorso; ciò che risulta veramente fondamentale è la qualità del processo e della relazione tra coach e coachee.

Tuttavia, nessuna delle due pratiche produce automaticamente esiti positivi. Come evidenziato da Sandager (2021) e da Cannon-Bowers et al. (2023), in assenza di un cambiamento delle norme organizzative e dei modelli di leadership dominanti, entrambe possono generare effetti negativi. Mentre il coaching, però, si limita a intervenire prevalentemente sul piano individuale, senza incidere sulle condizioni strutturali che influenzano le dinamiche di carriera, il mentoring può contribuire alla riproduzione di modelli di leadership tradizionalmente maschili. In questo caso, esso opera come meccanismo che spinge le donne ad adattarsi agli standard dominanti. In particolare, le relazioni di mentoring analizzate tendono a promuovere ideali di leadership fondati sulla disponibilità totale al lavoro, sul controllo delle emozioni e sulla conformità a stili comportamentali dominanti, mentre alternative basate su un diverso equilibrio vita-lavoro o su modalità di leadership non allineate agli standard dominanti vengono implicitamente svalutate. Questo dimostra come il mentoring sia una pratica ambivalente, il cui impatto dipende non solo dalla presenza di supporto, ma anche dalla natura delle norme organizzative e culturali che tale supporto contribuisce a rafforzare o a mettere in discussione.

Per quanto riguarda le configurazioni operative, gli studi distinguono principalmente tra mentoring informale e mentoring formale. Il mentoring informale nasce spontaneamente all'interno delle organizzazioni ed è basato su affinità personali, interessi condivisi o reti di contatto preesistenti. Questo tipo di mentoring tende a favorire individui già integrati nei network dominanti, riproducendo talvolta le disuguaglianze esistenti.

Al contrario, i programmi di mentoring formale risultano più frequentemente associati a esiti positivi. Lo studio di Chauhan et al. (2022), basato su un'analisi quantitativa nel settore IT in India, mostra che il mentoring formale, inteso come supporto organizzativo percepito, è positivamente e significativamente associato sia al successo di carriera percepito sia a indicatori oggettivi di avanzamento, quali salario, promozioni e accesso a posizioni

manageriali. Questo risultato indica che la strutturazione del mentoring rappresenta una condizione empiricamente rilevante per la sua efficacia.

Ulteriori distinzioni riguardano il mentoring one-to-one, il group mentoring e il reverse mentoring.

Il mentoring one-to-one rappresenta la forma più tradizionale e diffusa, prevede una relazione individuale tra un mentor e una mentee, caratterizzata da un'interazione continuativa e personalizzata. Questa tipologia consente di adattare il supporto alle esigenze specifiche della mentee, favorendo lo sviluppo di competenze, l'orientamento di carriera e la costruzione di una relazione di fiducia (Chauhan et al., 2022; Dashper, 2020). Nei contesti organizzativi caratterizzati da disuguaglianze di genere, il mentoring one-to-one risulta particolarmente rilevante perché permette di fornire un sostegno mirato alle donne, soprattutto in relazione all'accesso alle opportunità di sviluppo e all'avanzamento professionale.

Il group mentoring si configura invece come una relazione in cui un mentor supporta contemporaneamente più mentee, oppure come un contesto di mentoring che favorisce il confronto tra pari. Questa modalità consente la condivisione di esperienze e la normalizzazione delle difficoltà incontrate nei percorsi professionali, contribuendo a ridurre il senso di isolamento che può emergere nei gruppi sottorappresentati. Tuttavia, rispetto al mentoring one-to-one, il group mentoring offre un livello di personalizzazione inferiore e viene spesso utilizzato come modalità complementare all'interno di programmi più ampi di sviluppo e inclusione.

Infine, il reverse mentoring rappresenta una forma più recente e meno tradizionale di mentoring, caratterizzata da uno scambio bidirezionale di competenze tra individui appartenenti a generazioni o livelli gerarchici differenti. In questa configurazione, soggetti junior assumono il ruolo di mentor e le figure senior assumono il ruolo di mentee, favorendo la condivisione di prospettive, conoscenze e sensibilità diverse. In un'ottica di Diversity & Inclusion, il reverse mentoring può contribuire ad accrescere la consapevolezza delle dinamiche di genere e delle disuguaglianze presenti nelle organizzazioni. Tuttavia, la sua efficacia dipende fortemente dalla disponibilità dei soggetti coinvolti a mettere in discussione ruoli e gerarchie consolidate.

In modo analogo, il coaching presenta differenti configurazioni operative, che variano in funzione del livello organizzativo coinvolto, della struttura dell'intervento e delle modalità di erogazione. L'executive coaching rappresenta la forma più diffusa ed è rivolto principalmente a dirigenti e manager, con l'obiettivo di sviluppare competenze di leadership

e migliorare la performance strategica. Il workplace coaching si estende, invece, a differenti livelli organizzativi e può riguardare lo sviluppo di competenze specifiche legate al ruolo. Inoltre, come nel caso del mentoring, anche il coaching si realizza prevalentemente in modalità one-to-one, attraverso sessioni strutturate tra coach e coachee, ma, con il tempo, si sono diffuse anche forme di coaching di gruppo, utilizzate per favorire apprendimento condiviso e confronto tra pari. Negli ultimi anni si è inoltre consolidata la modalità di coaching virtuale, che non presenta differenze significative in termini di efficacia rispetto al coaching in presenza (Cannon-Bowers et al., 2023; Athanasopoulou & Dopson, 2018).

3.2.1. Obiettivi

Dalle analisi emerge che mentoring e coaching perseguono obiettivi coerenti tra loro:

- Rafforzamento del supporto organizzativo e riduzione dell'isolamento professionale: entrambe le pratiche agiscono come strumenti relazionali che rafforzano la percezione di sostegno, favoriscono l'elaborazione delle esperienze professionali e riducono il senso di isolamento nei contesti caratterizzati da disuguaglianze;
- Sviluppo delle competenze e avanzamento di carriera: mentoring e coaching lavorano sull'acquisizione di competenze dei lavoratori, sono associati a miglioramenti nel successo di carriera percepito grazie all'acquisizione di maggiore fiducia e, in alcuni casi, negli esiti oggettivi quali promozioni, salario e accesso a ruoli manageriali in quanto contribuiscono a definire un'identità professionale orientata alla leadership;
- Riduzione delle barriere simboliche e rafforzamento della leadership inclusiva: in settori caratterizzati da un forte *glass ceiling*, queste pratiche contribuiscono a sostenere ambizioni di leadership, ampliare le reti professionali e facilitare l'accesso a posizioni di responsabilità.

3.2.2. Evidenze empiriche

I dati disponibili derivano principalmente da questionari rivolti a responsabili delle risorse umane e dirigenti aziendali, che consentono di analizzare la diffusione e l'impatto di mentoring e coaching nelle organizzazioni di medie e grandi dimensioni.

È necessario precisare che il valore metodologico degli studi non è pienamente comparabile a quello delle statistiche ufficiali prodotte da istituzioni come Eurostat o OCSE. A tal proposito i report stessi esplicitano due elementi che aiutano a spiegare perché sia difficile reperire dati oggettivi comparabili. Il primo motivo è l'elevata eterogeneità di ciò che le organizzazioni includono nei programmi mentoring/coaching (diverse configurazioni e finalità) e in secondo luogo la misurazione non risulta standardizzata, ogni organizzazione presenta metriche differenti a seconda degli obiettivi e dei KPI adottati. L'assenza di dati ufficiali non dipende da una mancanza di interesse di ricerca, ma soprattutto da vincoli strutturali di misurazione, come la mancanza di outcome definiti e misurabili, oppure problemi di incoerenza nella misurazione e difficoltà nel valutare ROI e impatto tra organizzazioni con obiettivi diversi. Alle problematiche esposte si aggiunge il fatto che soprattutto il mentoring, può essere informale, più relazionale, rendendo difficile una standardizzazione.

Il primo contributo è rappresentato dallo studio condotto dall'Association of Business Mentors (ABM) nel 2025, realizzato da Censuswide su un campione di 251 responsabili delle risorse umane e direttori del personale nel Regno Unito, assunti in organizzazioni con almeno 100 dipendenti. Il campione risulta quindi composto da figure con responsabilità diretta nelle politiche di sviluppo del personale e rappresenta prevalentemente imprese medio grandi, escludendo micro e piccole realtà aziendali.

Il 92% delle organizzazioni dichiara di disporre di un programma che integra mentoring e coaching, dato che segnala una diffusione particolarmente elevata delle due pratiche. Un 59% dichiara di utilizzarlo per lo sviluppo e la progressione dei dipendenti, un altro 59% lo utilizza per l'aumento della produttività e un 56% per il miglioramento della performance complessiva (Grafico 4).

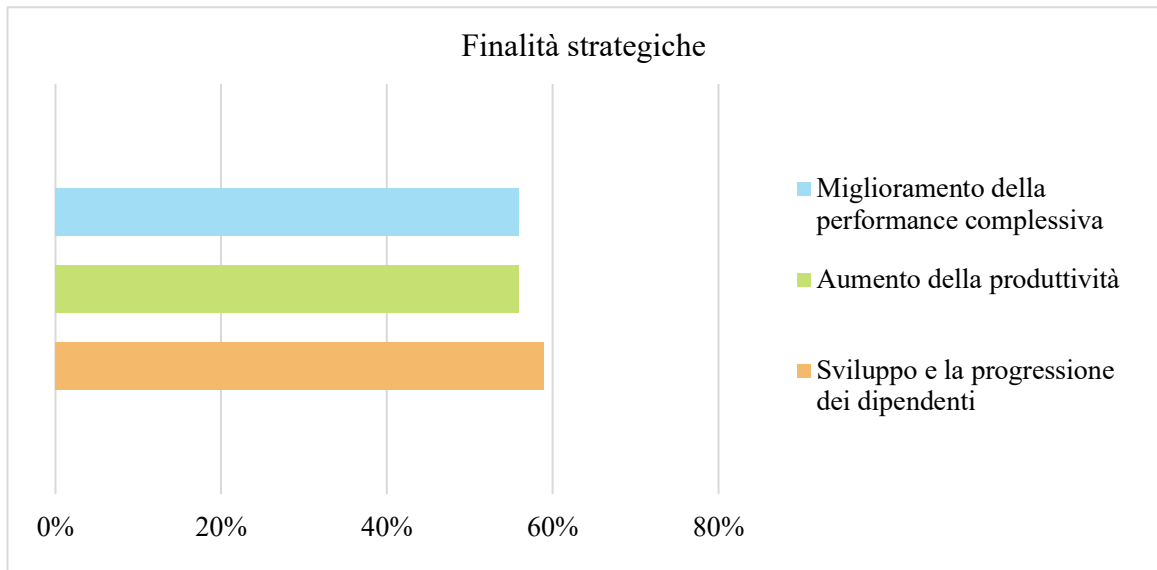


Grafico 4: Finalità strategiche dei programmi di mentoring e coaching nelle organizzazioni analizzate. Fonte: Association of Business Mentors

Inoltre, il 92% degli intervistati afferma che i programmi sono inseriti nell'ambito delle iniziative di DEI, suggerendo che mentoring e coaching siano considerati strumenti a supporto degli obiettivi di equità e inclusione, oltre che di sviluppo organizzativo.

In termini di impatto percepito, il 70% dei rispondenti concorda fortemente sul fatto che mentoring e coaching abbiano avuto effetti positivi sulla performance organizzativa, il 66% segnala benefici in termini di retention e attraction dei talenti, mentre il 61% rileva un miglioramento del benessere dei dipendenti. Tuttavia, lo stesso studio evidenzia una criticità legata alla qualità, ossia che una quota rilevante di organizzazioni stima che solo metà o meno dei propri coach e mentor sia effettivamente efficace e impattante. Inoltre, meno della metà delle organizzazioni fornisce formazione strutturata ai coach (53%) o ai mentor (43%). Da un confronto tra organizzazioni ad alta e bassa efficacia emerge che nelle imprese con programmi ritenuti più efficaci, il 53% dei partecipanti concorda sul miglioramento dello sviluppo individuale grazie al coaching, mentre nelle organizzazioni meno efficaci solo l'11%. Questo dato suggerisce che la sola presenza formale dei programmi non è sufficiente, è necessaria un'alta qualità dell'implementazione.

Un secondo contributo empirico proviene dalla *State of Coaching and Mentoring Survey* del 2022, basata su 228 professionisti HR provenienti da diversi settori industriali, con una prevalenza di rispondenti localizzati in Nord America, in particolare negli Stati Uniti. Il campione include organizzazioni di dimensioni molto variabili, da imprese con meno di 50 dipendenti fino a grandi aziende con oltre 20.000 addetti, offrendo quindi una maggiore eterogeneità rispetto allo studio ABM.

Il 65% degli intervistati considera il coaching una pratica attualmente importante nella propria organizzazione, mentre il 60% esprime la stessa valutazione per il mentoring. Inoltre, rispettivamente il 64% e il 62% prevede una crescita della loro carriera nei due anni successivi. Tra le motivazioni di utilizzo emergono, lo sviluppo del potenziale individuale (53%), il contributo alla creazione di una forza lavoro più diversificata, equa e inclusiva (44%).

Con riferimento ai risultati percepiti, l'81% degli intervistati ritiene che il coaching favorisca lo sviluppo individuale e il 78% attribuisce lo stesso effetto al mentoring. Il 77% associa il coaching a un miglioramento della performance organizzativa e il 72% esprime la stessa valutazione per il mentoring. Tuttavia, lo stesso studio evidenzia una criticità legata alla qualità (Grafico 5), solo il 46% ritiene che oltre la metà dei coach interni sia realmente efficace, diminuendo fino al 39% nel caso dei mentor. Inoltre, solamente la metà delle organizzazioni fornisce formazione strutturata ai coach (53%) o ai mentor (43%).

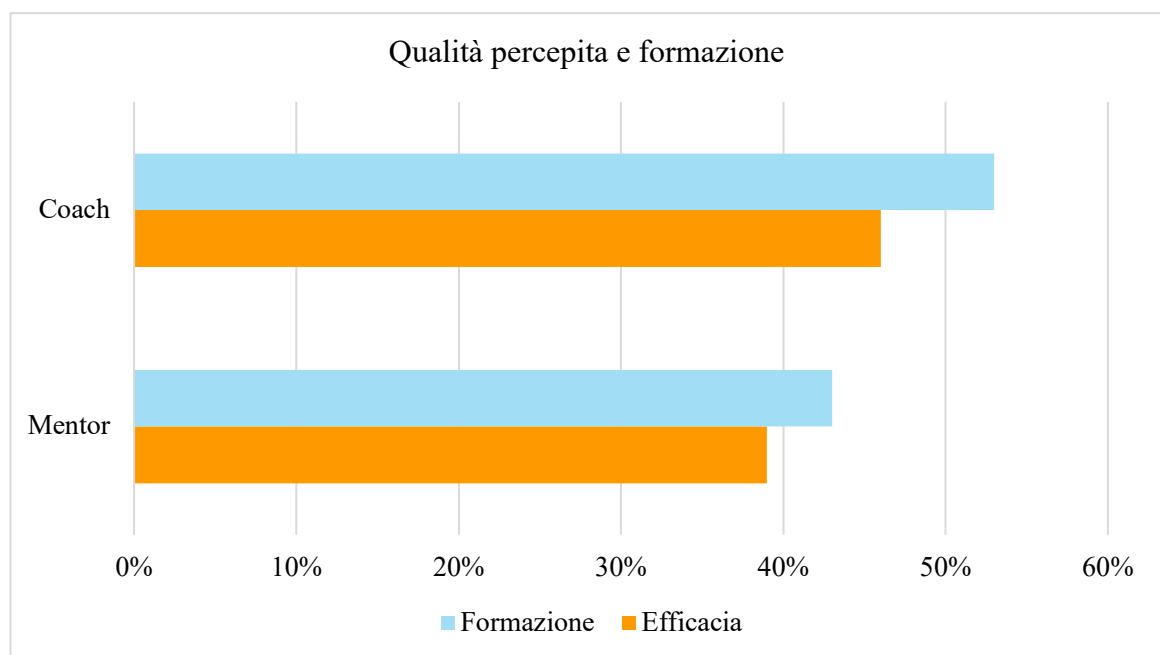


Grafico 5: Qualità percepita e presenza di formazione strutturata nei programmi di mentoring e coaching. Fonte: Tate of Coaching and Mentoring Survey (2022)

Dall'analisi comparativa tra organizzazioni in cui le pratiche hanno alta e bassa efficacia emerge che nelle imprese con programmi ritenuti più efficaci, il 53% degli intervistati concorda fortemente sul miglioramento dello sviluppo individuale grazie al coaching, contro l'11% nelle organizzazioni meno efficaci.

Nel complesso, i due studi, pur basandosi su campioni diversi per dimensione e collocazione geografica, convergono nell'indicare un'ampia diffusione delle pratiche nelle organizzazioni

strutturate e una forte associazione percepita con sviluppo individuale, performance e politiche di inclusione.

3.2.3. Benefici e limiti

I risultati mostrano che mentoring e coaching producono effetti positivi a livello individuale e organizzativo ma con esiti differenti in base al grado di integrazione. Il mentoring è associato a un aumento della motivazione, della fiducia nelle proprie capacità e delle ambizioni di leadership; il mentoring supporta le donne nel superare barriere di genere, favorendo una maggiore permanenza nell'azienda e una riduzione dell'intenzione di abbandono. Risultati simili emergono anche in riferimento al coaching, che risulta associato a miglioramenti nelle dimensioni affettive, quali motivazione ed engagement, e allo sviluppo di competenze comportamentali e capacità di leadership.

In termini di risultati di carriera, entrambe le pratiche influiscono positivamente sia sugli esiti individuali e organizzativi percepiti, come senso di efficacia e soddisfazione, sia sugli esiti oggettivi, come promozioni e posizioni manageriali. A livello organizzativo, contribuiscono a migliorare la retention e a rafforzare il legame tra individui e organizzazione. Nei contesti multinazionali, il supporto fornito da mentor e supervisor risulta fondamentale per consentire alle donne di raggiungere posizioni apicali, come nel caso delle CEO, il cui successo viene attribuito a una combinazione di competenze personali e sostegno organizzativo e culturale.

Tuttavia, questo tipo di pratiche presentano diverse criticità, le più ricorrenti sono l'omofilia, il fenomeno di glass ceiling e del backlash.

L'omofilia assume un ruolo particolarmente rilevante, dal momento che la qualità della relazione di mentoring e coaching risulta fortemente influenzata dalla percezione di similarità tra mentor/coach e mentee/coachee (Eby & Robertson, 2020). Nonostante sia un meccanismo relazionale comune, assume un'accezione negativa nei contesti in cui le posizioni di vertice sono occupate prevalentemente da membri del gruppo dominante. In questi casi, la tendenza a costruire relazioni più solide con soggetti percepiti come simili può contribuire a rafforzare le reti esistenti e ridurre le prospettive di crescita di chi appartiene a gruppi sottorappresentati. Anziché ridurre la distanza tra centro e periferia organizzativa, si rischia così di riprodurre le gerarchie attraverso meccanismi informali di prossimità e affinità.

Questa dinamica è strettamente legata al fenomeno del glass ceiling. Infatti, queste pratiche possono aiutare le donne ad accedere a reti di potere e a diventare più visibili all'interno dell'organizzazione, ma non sempre riescono a intervenire in maniera più profonda sui criteri con cui viene definita la leadership.

I modelli di successo restano spesso basati su standard impliciti come disponibilità totale, continuità lineare di carriera e più in generale su stili comportamentali tipicamente maschili. Dato l'orientamento prevalentemente individuale del mentoring, quando non è supportato da un insieme più ampio di interventi strutturali, tende a intervenire sui comportamenti, sulle competenze e sulle strategie individuali delle donne senza incidere sulle condizioni organizzative che generano e riproducono le disuguaglianze di genere (Sandager, 2020). In questi casi, si rischia di promuovere processi di adattamento ai contesti esistenti, piuttosto che un cambiamento delle pratiche, delle norme e delle strutture organizzative. Una criticità analoga emerge anche per il coaching, in assenza di integrazione ad un insieme più ampio di interventi strutturali, tende a incidere sul singolo individuo senza modificare le condizioni strutturali che influenzano le opportunità di avanzamento.

L'ultima criticità individuata è il backlash, gli studi mostrano che in contesti caratterizzati da elevata disuguaglianza percepita di genere o razza, la percezione di supporto tende a ridursi e possono attivarsi processi di auto-distanziamento (Paustian-Underdahl et al., 2017). Ciò implica che le pratiche di mentoring e coaching non operano in un ambiente neutro, ma all'interno di climi organizzativi che possono amplificarne o limitarne gli effetti. Quando le iniziative vengono percepite come rivolte a gruppi specifici, possono essere interpretate come non pienamente meritocratiche, generando resistenze implicite o riducendo la qualità relazionale. In tali condizioni, la stessa relazione tra mentor/coach e mentee/coachee può essere influenzata dalle tensioni che ne riducono l'efficacia.

Trasversalmente a tutte le dinamiche descritte si aggiunge il fatto che gli effetti di queste pratiche risultano mediamente positivi ma altamente variabili, non producono esiti uniformi e la loro efficacia dipende in modo significativo dalla qualità della relazione e dal contesto organizzativo.

Mentoring e coaching non possono quindi essere considerati strumenti autonomi di trasformazione. Possono aiutare il singolo individuo a crescere professionalmente e a rafforzare il legame con l'azienda, ma, se non sono accompagnati da interventi strutturali più ampi, rischiano di limitarsi a favorire l'inserimento dei lavoratori all'interno di un sistema che rimane invariato. L'omofilia può rafforzare le reti dominanti, il glass ceiling può

essere superato senza però essere realmente eliminato e il backlash può inficiare sulla qualità delle relazioni di supporto.

3.3. Politiche di sviluppo e progressione di carriera eque

Le politiche di sviluppo e progressione di carriera eque comprendono l'insieme delle pratiche e dei sistemi organizzativi che strutturano i percorsi professionali all'interno delle imprese, influenzando direttamente la distribuzione delle opportunità di carriera e le dinamiche di potere. Le numerose pratiche legate a tali politiche, possono agire in momenti differenti del percorso professionale, dalla fase di ingresso fino all'accesso alle posizioni apicali, limitando le decisioni informali e poco trasparenti.

Il tema della progressione di carriera rappresenta l'ambito più sviluppato nell'analisi delle politiche di uguaglianza di genere. Gli studi analizzati (Tabella 5) mostrano che la maggior parte delle ricerche si concentra sulle pratiche di avanzamento di carriera e di accesso alle posizioni manageriali e di leadership, considerate il fulcro delle disuguaglianze di genere. In questo ambito rientrano, ad esempio, l'introduzione di criteri di promozione formalizzati e trasparenti, sistemi di valutazione standardizzati, percorsi di sviluppo professionale strutturati e l'adozione di misure con lo scopo di rendere più tracciabili le decisioni di avanzamento, riducendo lo spazio per bias impliciti nei processi valutativi e decisionali (Schoen & Rost, 2021; Islam et al., 2025; Clavijo & Perray-Redslob, 2024; Borg et al., 2025). Una minore attenzione è riservata alle politiche di reclutamento e selezione e agli interventi esplicitamente orientati alla parità retributiva, che risultano meno ricorrenti nella letteratura. Alcuni studi introducono interventi di tipo retributivo e sistemi di incentivazione, come la revisione delle politiche salariali, l'introduzione di meccanismi di pay transparency o di bonus legati a obiettivi di equità. Tuttavia, tali strumenti sono spesso considerati complementari rispetto alle politiche di carriera e raramente analizzati come leve autonome di riduzione delle disuguaglianze (Looi et al., 2025; Schoen & Rost, 2021).

Tabella 5: Articoli utilizzati per l'analisi della best practice politiche di sviluppo e progressione di carriera equa

Titolo	Autori	Risultato
A code of good practice to promote gender equality on boards of directors of medium-sized enterprises as a corporate sustainability goal	Leiñena Mendizabal, et al. (2024)	L'istituzionalizzazione di pratiche di comunicazione e di reporting rafforza la trasparenza e l'accountability, facilitando l'adozione del codice e riducendo resistenze organizzative. Sono suggerite alcune pratiche potenzialmente efficaci ma non ancora testate come per esempio analisi anonima dei CV, discriminazione positiva a favore del genere minoritario, congedo parentale per entrambi i genitori e supporto aziendale per le responsabilità di cura...
Breaking the Glass Ceiling? The Effect of Board Quotas on Female Labour Market Outcomes in Norway	Bertrand et al. (2018)	La riforma norvegese che ha introdotto la quota del 40% nei consigli di amministrazione ha aumentato la qualificazione media delle donne nominate e ridotto il divario retributivo all'interno dei board. Tuttavia, non emergono effetti significativi sulle carriere intermedie. Nel complesso, l'impatto della misura risulta limitato ai vertici aziendali, senza effetti diffusi sul sistema nel suo insieme.
Enhancing women's representation in information technology through gender equality policies: A qualitative comparative analysis	Islam et al. (2025)	I risultati indicano che interventi isolati hanno un impatto limitato, mentre specifiche configurazioni di politiche producono una maggiore rappresentanza femminile, in particolare quando includono misure di lavoro flessibile come elemento chiave.
Fair compensation for women in leadership: impact on firm performance	Looi et al. (2025)	Una politica retributiva equa e paritaria attenua l'impatto positivo che una maggiore rappresentanza di genere nelle posizioni di potere (consiglio di amministrazione e management) esercita sulla performance finanziaria.
Female CEO selection: Does the glass cliff exist?	Li et al.	L'analisi di numerose nomine di CEO in imprese statunitensi quotate tra il 1998 e il 2022, non rileva una relazione sistematica tra difficoltà aziendale e nomina di una CEO donna. I risultati mostrano piuttosto che, quando emergono effetti significativi, le imprese con performance più solide o con livelli di rischio inferiori presentano una maggiore probabilità di selezionare una leader donna, mettendo in discussione la generalizzabilità del fenomeno della <i>glass cliff</i> .

Gender Ideologies and Workplace Diversity Policies: Are Voluntary Women's Quotas and Mentoring Programmes Associated with Employees' Gender Ideologies?	Peters & Abendroth (2025)	Lo studio condotto su grandi imprese tedesche, evidenzia che le aziende che adottano voluntary women's quotas presentano dipendenti con atteggiamenti più favorevoli all'uguaglianza di genere. L'effetto è più evidente quando la quota è attiva da almeno 3 anni. I programmi di mentoring, invece, non producono effetti significativi, salvo un lieve risultato positivo nel lungo periodo rispetto all'occupazione femminile.
She is the boss: determinants of legitimacy of women as family business leaders	Lapeira & Samara (2025)	Nelle imprese familiari, la legittimità delle donne si configura in modo differenziato a seconda del ruolo ricoperto: le "invisibili", riconosciute principalmente attraverso l'appartenenza familiare; le "ancore", che uniscono competenze professionali alla gestione equilibrata delle dinamiche familiari; e le "professioniste", la cui legittimità deriva da istruzione, esperienza esterna, ingresso precoce nell'impresa e modelli materni di leadership.
Shine Bright Like a Diamond: When Signaling Creates Glass Cliffs for Female Executives	Reinwald et al. (2023)	Le imprese in crisi hanno una probabilità significativamente maggiore di nominare una donna nei ruoli apicali rispetto alle imprese non in crisi. L'effetto è più forte quando non sono già presenti altre donne nel top management e quando l'azienda è sotto forte attenzione degli investitori, suggerendo che la nomina femminile possa essere utilizzata come segnale di cambiamento.
The role of HRM in supporting the career advancement of early-career professional women in construction: a conceptual model	Borg et al. (2025)	Lo studio propone un modello concettuale che spiega le barriere e gli abilitatori dell'avanzamento delle donne early-career nei settori maschili, evidenziando il ruolo centrale dell'HRM, in chiave multi-stakeholder, nel promuovere una progressione più equa.
"We don't want to be accused of being feminists". A gender equality measure for leadership positions and the perpetuation of patriarchal arrangements	Clavijo & Perray-Redslob (2024)	La pratica ha favorito l'avanzamento di alcune donne e contribuito a rendere evidente la loro sottorappresentazione, ma presenta effetti collaterali, ossia, esclude dalla visibilità chi non rientra nei target, orienta i comportamenti verso modelli stereotipati e incoraggia interventi correttivi di breve termine.
What really works?! Evaluating the effectiveness of practices to increase the managerial diversity of women and minorities	Schoen & Rost (2021)	Le aziende che applicano un numero maggiore di pratiche di diversity management e di politiche family-friendly presentano una percentuale più alta di donne nei ruoli manageriali e di top management. Tuttavia, la formazione sulla diversità (diversity training) non produce risultati concreti.

Nel complesso, la letteratura evidenzia che non esiste un'unica modalità di implementazione delle politiche di sviluppo e progressione di carriera. Le pratiche adottate variano per grado di formalizzazione e integrazione.

Alcune organizzazioni si limitano a introdurre strumenti formali, come target numerici di rappresentanza femminile nei ruoli di leadership, spesso accompagnati da obblighi di reporting o procedure standardizzate di selezione, valutazione e promozione basate su criteri espliciti e comparabili (griglie di performance appraisal, linee guida scritte per le decisioni di carriera, sistemi di tracciamento delle promozioni nel tempo). Tra questi strumenti rientrano anche le *voluntary women's quotas*, analizzate in maniera più specifica da Peters & Abendroth (2025), ossia misure aziendali volontarie che prevedono l'assunzione (*targeted hiring*) e la promozione (*targeted promotion*) mirata delle donne. Si tratta di strumenti ad alta visibilità, in quanto incidono direttamente sulle decisioni di assunzione e promozione, modificando concretamente i criteri di selezione e avanzamento. Lo studio evidenzia che la presenza di *voluntary women's quotas* è associata a una maggiore probabilità che i dipendenti mostrino atteggiamenti favorevoli all'uguaglianza di genere, e che i risultati sono più evidenti quando la misura è in vigore da almeno tre anni.

Altre aziende adottano, invece, configurazioni più articolate che combinano, solitamente, politiche di avanzamento di carriera con sistemi di valutazione standardizzati, misure di flessibilità e strumenti di monitoraggio, oppure target di genere con procedure formalizzate e obblighi di reporting.

Studi empirici mostrano che questo ultimo tipo di configurazioni risultano più efficaci delle singole pratiche applicate isolatamente (Schoen & Rost, 2021; Islam et al., 2025; Leïñena Mendizabal et al., 2024), in quanto offrono l'opportunità di monitorare longitudinalmente i tassi di promozione e di individuare eventuali colli di bottiglia nei passaggi critici della carriera, contribuendo a contrastare fenomeni quali il glass ceiling e lo sticky floor⁵.

Oltre ai meccanismi formali di promozione, l'allocazione di incarichi strategici, progetti ad alta visibilità e ruoli ponte costituiscono un prerequisito informale per l'accesso ai livelli apicali; l'assenza di equità in tali assegnazioni può generare disuguaglianze cumulative nei percorsi di carriera (Borg et al., 2025).

⁵ sticky floor: fenomeno secondo il quale i lavoratori, in particolare le donne, rimangono bloccati in ruoli lavorativi di basso o medio livello della gerarchia organizzativa, con retribuzioni ridotte e limitate opportunità di carriera.

3.3.1. Obiettivi

Gli studi analizzati mostrano che le politiche di sviluppo e progressione di carriera eque perseguono numerosi obiettivi, che vanno oltre il semplice aumento numerico della presenza femminile. Infatti, tali politiche mirano a intervenire sui meccanismi organizzativi che strutturano le opportunità di carriera nel tempo.

Gli obiettivi principali possono essere così riassunti:

- Ridurre le disuguaglianze di genere nei percorsi professionali: cercare di garantire pari opportunità di accesso, avanzamento e riconoscimento all'interno delle organizzazioni, in particolare nei passaggi verso ruoli manageriali e di leadership;
- Contrastare i meccanismi che ostacolano l'avanzamento delle donne: intervenire sia sui processi decisionali formali (criteri di selezione, valutazione e promozione) sia sulle dinamiche informali che influenzano le carriere;
- Affrontare gli ostacoli strutturali incorporati nei percorsi di carriera: mettere in discussione modelli di carriera ancora basati sul prototipo del lavoratore sempre disponibile e privo di responsabilità di cura, che penalizzano sistematicamente le carriere femminili;
- Superare i limiti dei target quantitativi applicati isolatamente: sviluppare strategie basate su combinazioni di più interventi, poiché i soli obiettivi numerici producono effetti parziali e spesso temporanei;
- Ridurre i pregiudizi di genere nei processi di reclutamento, valutazione e promozione: introdurre criteri più equi, standardizzati e monitorabili, in grado di limitare la discrezionalità e i bias impliciti;
- Monitorare le traiettorie di carriera nel tempo: concentrare l'attenzione sull'individuazione di differenze sistematiche nelle opportunità di crescita e sui punti in cui la progressione tende a rallentare o bloccarsi;
- Rafforzare la percezione di giustizia organizzativa ed equità interna: contribuire a costruire un contesto in cui l'impegno per l'uguaglianza di genere risulta credibile, coerente e non puramente simbolico;

- Aumentare la legittimità e la sostenibilità delle politiche di carriera: ridurre le resistenze organizzative e i rischi di backlash⁶, in particolare quando le misure incidono sull'accesso alle posizioni di potere.

3.3.2. Evidenze empiriche

Per verificare in modo concreto quanto emerso dall'analisi teorica, si analizzano ora alcuni dati comparativi a livello europeo, utili per comprendere se le politiche di sviluppo e progressione di carriera abbiano effettivamente inciso sull'accesso ai vertici aziendali e sulle differenze retributive tra uomini e donne.

I dati riportati provengono dal database Gender Statistics dell'European Institute for Gender Equality (EIGE), con focus principalmente sull'indicatore *Women and men in decision-making*. L'indicatore considera la composizione per genere dei consigli di amministrazione delle più grandi società quotate nei Paesi dell'Unione europea. Il campione include le imprese appartenenti ai principali indici azionari nazionali o selezionate sulla base della capitalizzazione di mercato, escludendo quindi piccole e medie imprese e società non quotate.

I dati analizzati evidenziano come, a livello europeo, le politiche mirate a regolamentare in modo più strutturato l'accesso alle posizioni apicali producono effetti osservabili sul progressivo aumento della rappresentanza femminile nelle posizioni apicali. Nel 2025 le donne rappresentano il 35,5% dei membri dei consigli di amministrazione delle principali società quotate nei Paesi dell'Unione europea, a fronte del 64,6% di uomini (Grafico 6).

⁶ Backlash: forte reazione negativa, esplicita o implicita, messa in atto da parte di gruppi dominanti e/o privilegiati contro iniziative di cambiamento DEI o di parità di trattamento.

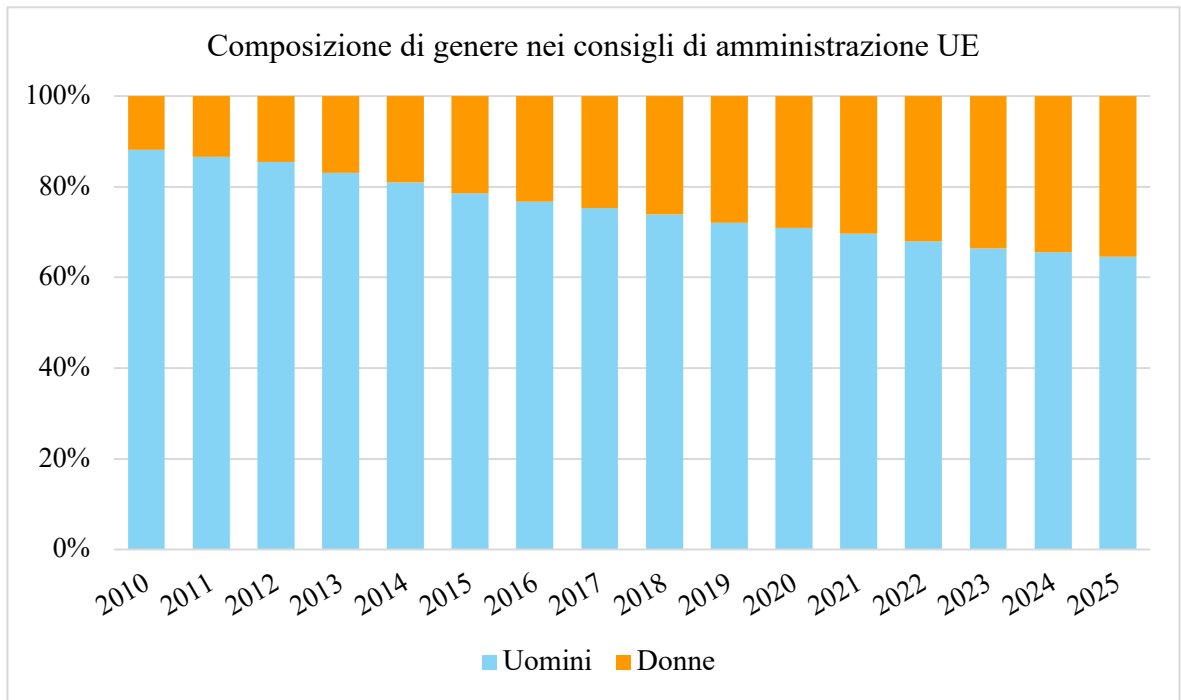


Grafico 6: Distribuzione percentuale di uomini e donne nei consigli di amministrazione delle maggiori società quotate nell'UE. Fonte: European Institute for Gender Equality (EIGE)

È opportuno precisare che il valore riportato nel grafico fa riferimento alla media complessiva dei membri dei consigli di amministrazione, aggregando sia le posizioni non esecutive (B1) che quelle esecutive (B2). I dati, quindi, non distinguono tra componenti con funzione prevalentemente di supervisione e membri con responsabilità gestionali dirette, ma fornisce una misura complessiva della presenza femminile nei vertici societari. L'aggregazione consente di osservare il risultato complessivo delle politiche di accesso alle posizioni apicali, pur non permettendo di analizzare separatamente la distribuzione del potere operativo.

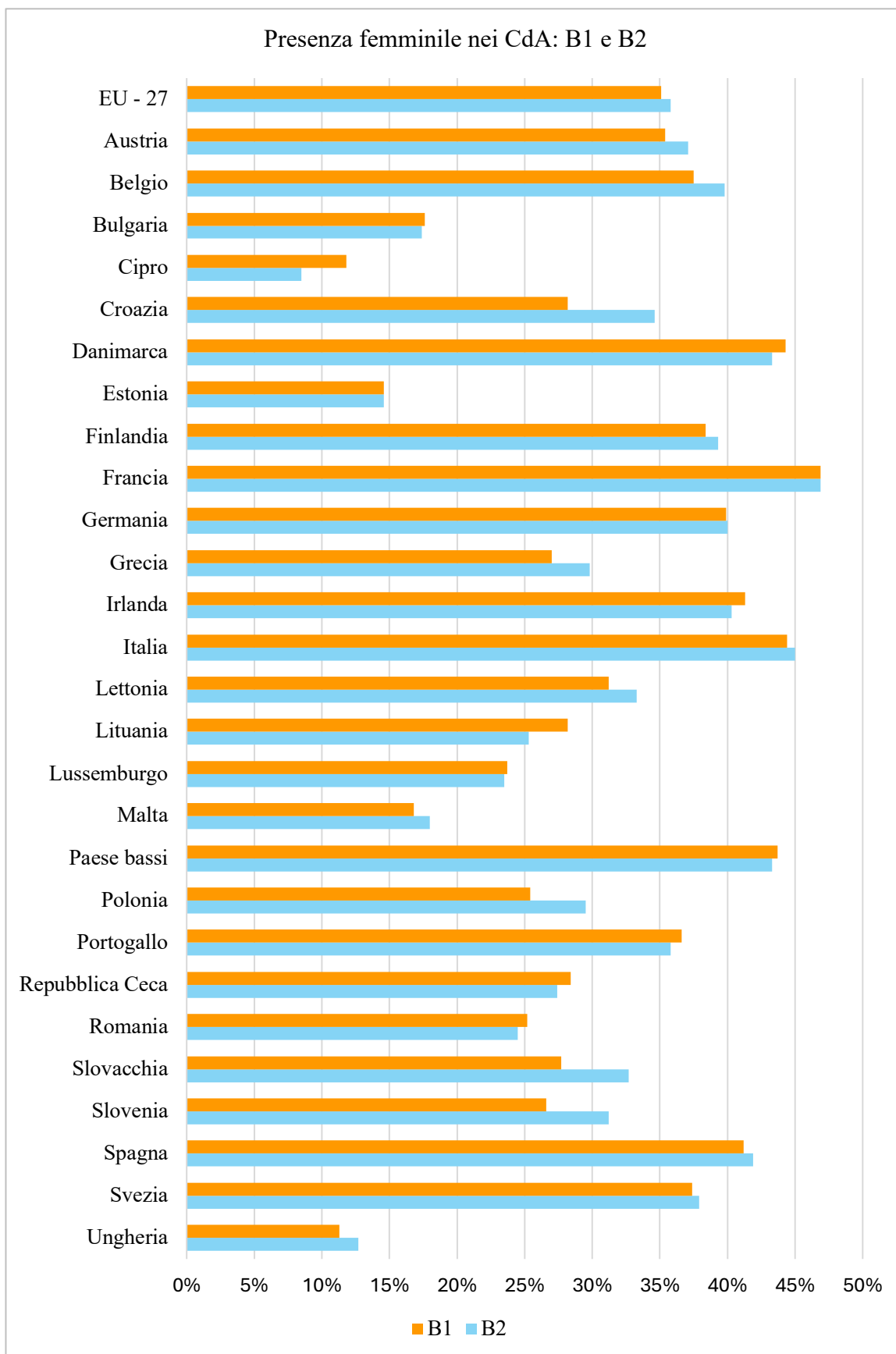


Grafico 7: Confronto tra le posizioni occupate dalle donne nei consigli di amministrazione delle maggiori società quotate nell'UE: posizioni non esecutive (B1) e posizioni esecutive (B2). Fonte: European Institute for Gender Equality (EIGE)

L'analisi disaggregata (Grafico 7) mostra infatti che, in molti Paesi, le differenze tra B1 e B2 non sono particolarmente elevate, ma in alcuni casi lo scostamento raggiunge diversi punti percentuali. Questo significa che il dato aggregato è utile per offrire una visione generale dell'accesso ai vertici, ma può neutralizzare differenze rilevanti tra ruoli di supervisione e posizioni con responsabilità gestionali dirette.

L'analisi longitudinale europea evidenzia una crescita progressiva e costante della rappresentanza femminile, a partire dagli anni successivi all'introduzione di strumenti regolativi nazionali. Nei primi anni 2010, infatti, la Francia ha introdotto una quota vincolante del 40% con la Legge Copé-Zimmermann (2011), così come l'Italia con la Legge Golfo-Mosca (2011, applicata dal 2012 e rafforzata nel 2020). Allo stesso modo, il Belgio ha adottato nel 2011 una quota del 33% nei consigli di amministrazione delle società quotate, la Germania ha previsto una quota obbligatoria del 30% nei supervisory board nel 2015, successivamente rafforzata nel 2021 con l'obbligo di almeno una donna nei management board e i Paesi Bassi hanno introdotto e rafforzato progressivamente obiettivi di equilibrio di genere, con l'introduzione di un sistema più stringente nel 2021.

La coincidenza temporale tra l'introduzione di tali misure e l'aumento della presenza femminile nei board suggerisce un'associazione coerente con l'ipotesi teorica secondo cui la formalizzazione delle regole di accesso alle posizioni apicali incide sulla distribuzione delle opportunità di avanzamento.

Il confronto tra Paesi dell'UE nel 2025 evidenzia inoltre una marcata eterogeneità, alcuni Stati membri registrano una presenza femminile superiore al 40%, mentre altri rimangono sotto il 20%. I valori più elevati si osservano spesso in contesti caratterizzati da strumenti più strutturati di regolazione delle politiche di sviluppo e progressione di carriera eque, anche se il grafico mostra che livelli relativamente alti possono emergere anche in assenza di quote formalmente vincolanti (Grafico 8).

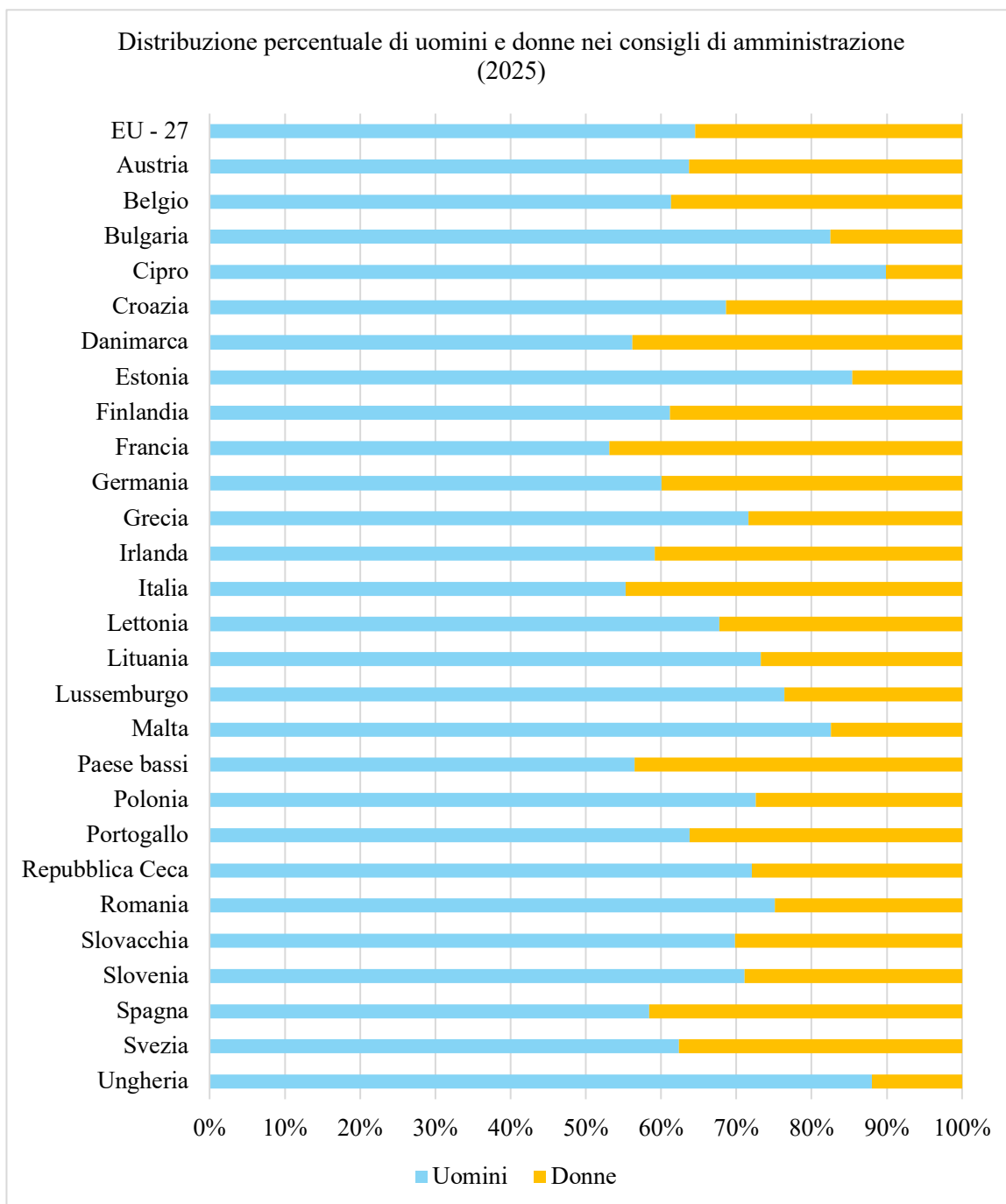


Grafico 8: Distribuzione percentuale di uomini e donne nei consigli di amministrazione delle maggiori società quotate nell'UE e singoli paesi (2025). Fonte: European Institute for Gender Equality (EIGE)

L'accesso ai vertici societari non esaurisce il tema della progressione di carriera, l'analisi del gender pay gap in forma non aggiustata (Grafico 9) mostra che, a livello europeo, il divario retributivo si è progressivamente ridotto, ma non è stato eliminato. Per "forma non aggiustata" si intende la differenza percentuale media tra la retribuzione oraria lorda di uomini e donne calcolata senza tenere conto di variabili quali settore di attività, livello di istruzione, anzianità o posizione professionale.

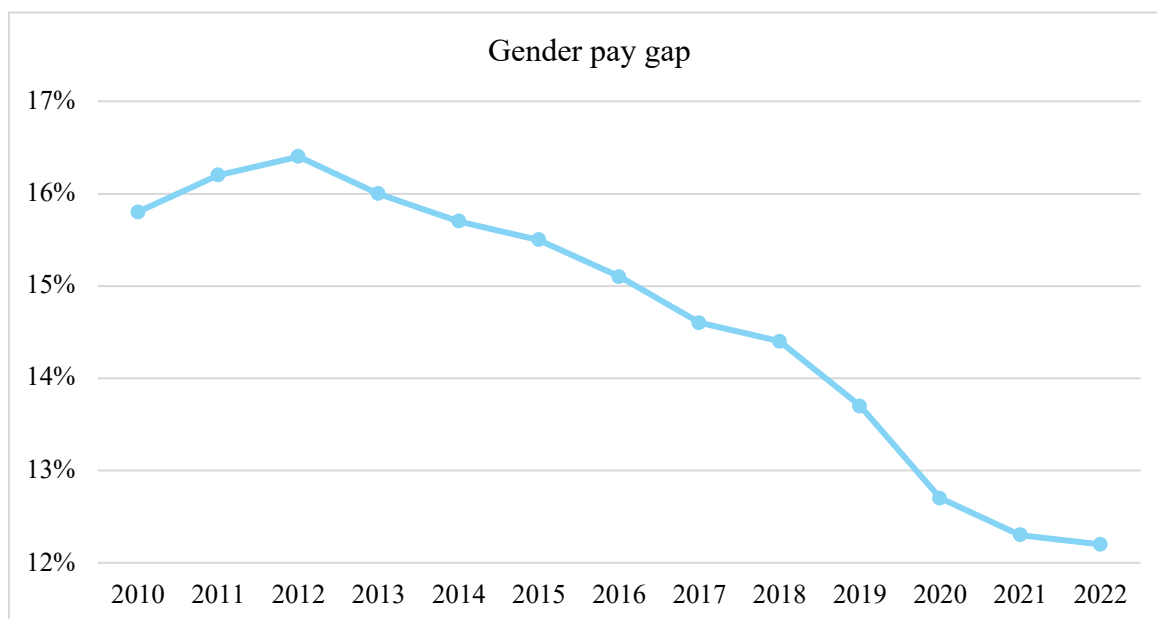


Grafico 9: Gender pay gap in forma non aggiustata. Fonte: European Institute for Gender Equality (EIGE)

Questi dati mostrano che, anche se la presenza femminile nei consigli di amministrazione è aumentata in modo significativo, le differenze economiche tra uomini e donne non sono scomparse. La riduzione del gender pay gap è più lenta e meno uniforme rispetto alla crescita della presenza femminile nei board. Le pratiche adottate per favorire l'accesso ai ruoli apicali risultano efficaci rispetto all'obiettivo specifico su cui intervengono, ma non causano automaticamente un equilibrio nelle retribuzioni e nei percorsi di carriera intermedi.

Nel complesso, i risultati sono coerenti con quanto emerso dalla letteratura ossia che le politiche di sviluppo e progressione di carriera risultano più efficaci quando sono formalizzate e vincolanti, ma mostrano dei limiti se non vengono accompagnate da interventi più ampi sui sistemi di valutazione, promozione e remunerazione.

L'analisi non permette di affermare che le quote abbiano causato direttamente la riduzione delle disuguaglianze. Tuttavia, la coincidenza temporale tra l'introduzione delle riforme e il miglioramento degli indicatori, insieme alle differenze tra Paesi con e senza misure vincolanti, suggerisce una relazione coerente con quanto evidenziato nella parte teorica.

3.3.3. Benefici e limiti

La letteratura analizzata, evidenzia che l'adozione di politiche di sviluppo e progressione di carriera eque può favorire un aumento della rappresentanza femminile nei ruoli manageriali e professionali, soprattutto quando inserite all'interno di strategie integrate e coerenti.

La presenza di criteri chiari e trasparenti per la valutazione e la promozione contribuisce a migliorare la percezione di equità e di correttezza dei processi decisionali, rafforzando il senso di fiducia e l'impegno del personale nei confronti dell'organizzazione. Alcuni studi evidenziano anche una riduzione dell'intenzione di abbandono e del turnover nei momenti critici dei percorsi professionali.

Inoltre, quando le pratiche incidono effettivamente sulle condizioni che regolano l'accesso al potere organizzativo, contribuiscono a ridefinire norme e aspettative di carriera, rendendo più inclusivi i percorsi di sviluppo professionale. In questo senso, le politiche di carriera possono rafforzare la legittimità delle donne che avanzano verso ruoli di responsabilità, riducendo la percezione che tali progressioni siano eccezionali o non meritate.

Accanto ai risultati positivi analizzati, le politiche di sviluppo e progressione di carriera eque presentano delle criticità rilevanti. In assenza di un reale cambiamento organizzativo, tali pratiche possono migliorare temporaneamente i numeri della rappresentanza, senza modificare i meccanismi che producono la disuguaglianza. In particolare, l'introduzione di target di genere, se non accompagnata da interventi su cultura, valutazione e condizioni di lavoro, può generare effetti non desiderati come il rafforzamento di stereotipi comportamentali e la marginalizzazione di chi non rientra nei target stabiliti. L'analisi di Clavijo & Perray-Redslob (2024) sottolinea come pratiche basate principalmente sull'avanzamento numerico delle donne nelle posizioni di leadership possano produrre un effetto di *blind spot*, per il quale l'uguaglianza viene ridotta al raggiungimento di target di rappresentanza, di obiettivi quantitativi, senza agire sui modelli organizzativi che strutturano le opportunità di carriera che rimangono così invariati. Interventi di questo tipo, se non accompagnati da un'analisi critica e da un cambiamento delle logiche di valutazione, rischiano di rafforzare assetti non inclusivi già presenti piuttosto che modificarli.

Bertrand et al. (2018) sostengono, invece che i risultati siano evidenti ma elitari. Analizzando gli effetti dell'introduzione della quota del 40% nei consigli di amministrazione in Norvegia, lo studio mostra che il raggiungimento degli obiettivi quantitativi ha aumentato realmente il livello medio di qualificazione delle donne nominate nei board e ha ridotto il divario retributivo tra uomini e donne all'interno di questi organi. Tuttavia, i miglioramenti restano limitati alle posizioni apicali senza generare un effetto a cascata lungo tutta la gerarchia organizzativa, confermando che l'accesso formale ai vertici non implica una trasformazione delle dinamiche di progressione di carriera intermedie.

Altra tematica di fondamentale importanza è il fenomeno del glass cliff secondo il quale le donne tendono ad essere nominate in ruoli di leadership in momenti di difficoltà aziendale,

ossia quando la probabilità di fallimento è più elevata e le condizioni di performance sono compromesse. Reinwald et al. (2023) sostengono che la nomina di una dirigente donna rappresenti un segnale visibile di cambiamento rivolto agli investitori e al mercato, infatti, la promozione femminile può essere utilizzata per comunicare l'inizio di una nuova fase strategica. Tuttavia, proprio perché tali nomine avvengono in contesti di crisi, le donne possono trovarsi a ricoprire ruoli caratterizzati da maggiore instabilità, rischio reputazionale e probabilità di insuccesso. L'aumento della rappresentanza ai vertici, quindi, non coincide automaticamente con un rafforzamento stabile del potere femminile, ma può tradursi in un'esposizione a posizioni più fragili e maggiormente giudicate. Uno studio analogo evidenzia tuttavia risultati contrastanti; Li et al. (2025), analizzando un ampio campione di CEO di imprese statunitensi quotate tra il 1998 e il 2022, non individuano una relazione sistematica tra condizioni di difficoltà aziendale e nomina di una leader donna. Gli autori sostengono che siano, invece, le imprese con performance migliori o con livelli di rischio inferiori a mostrare una maggiore probabilità di promuovere una CEO donna. I risultati in generale risultano eterogenei e non associabili alla *glass cliff*.

Ciò consente di affermare che il fenomeno della *glass cliff* non possa essere considerato una dinamica strutturale dei processi di avanzamento, ma piuttosto una possibile configurazione che si manifesta in presenza di determinate condizioni organizzative.

Infine, le politiche di avanzamento di carriera, come le altre pratiche analizzate, tendono a essere più efficaci quando integrate con altre best practice, Islam et al. (2025) evidenziano che interventi isolati hanno un impatto limitato, mentre specifiche configurazioni di politiche, in particolare quando includono misure di flessibilità lavorativa, risultano più efficaci nel favorire una maggiore rappresentanza femminile. Lo stesso è affermato anche da Schoen & Rost (2021) che mostrano come l'adozione di più pratiche di DEI è associata a una più alta presenza femminile nei ruoli manageriali, mentre interventi singoli, non producono effetti significativi.

3.4. Combinazioni di pratiche e approcci integrati

In base a ciò che è emerso dagli studi individuali analizzati nel capitolo, è possibile osservare come l'efficacia delle tre pratiche esaminate, formazione e sensibilizzazione, mentoring e politiche di avanzamento di carriera, non dipenda tanto dalla performance dei singoli interventi, quanto dalla loro integrazione all'interno di un sistema coerente di gestione delle risorse umane e di governance organizzativa. Le best practices analizzate producono effetti limitati, ambivalenti o talvolta negativi quando sono implementate come iniziative autonome, scollegate dai processi decisionali, dai criteri di valutazione e dalle strutture di accountability. Infatti, in questo caso, gli interventi tendono a incidere soprattutto su atteggiamenti, consapevolezza o percezioni individuali, senza tradursi necessariamente in cambiamenti osservabili nella distribuzione delle opportunità e nella rappresentanza di genere nei ruoli apicali. Al contrario, tali pratiche generano impatti più stabili e osservabili quando operano in modo complementare, rafforzandosi reciprocamente e contribuendo alla costruzione di un'architettura organizzativa orientata all'inclusione. La formazione assume un ruolo significativo solo se integrata con pratiche di sviluppo e avanzamento che rendano credibili e praticabili le competenze e le consapevolezza acquisite, i programmi di training risultano più efficaci quando non si limitano a intervenire su atteggiamenti e conoscenze, ma sono connessi a opportunità concrete di crescita professionale, a criteri trasparenti di promozione e a meccanismi che responsabilizzano i livelli manageriali. Quando la formazione non si integra all'interno dei processi HR, gli effetti sull'avanzamento professionale delle donne tendono a essere deboli o non sistematici e possono, in alcuni casi, attivare resistenze o percezioni di ingiustizia; viceversa, quando è accompagnata da meccanismi di responsabilizzazione manageriale, obbligo di rendicontazione e da criteri di valutazione coerenti, contribuisce a ridurre l'impatto dei bias nei processi decisionali e a rendere più equo l'accesso alle promozioni (Schoen & Rost, 2021; Francis & Michielsens, 2021; Kuknor & Ravi Kumar, 2024).

Allo stesso modo, il mentoring produce effetti significativi solo quando è inserito in contesti organizzativi che riconoscono e valorizzano gli sviluppi di carriera delle persone coinvolte. In assenza di politiche di avanzamento eque e strutturate, le relazioni di mentoring tendono a funzionare come dispositivi di adattamento alle norme esistenti, più che come strumento di riequilibrio delle disuguaglianze.

Le politiche di avanzamento di carriera svolgono, in questo senso, una funzione centrale nel rendere efficaci le altre due pratiche nel medio-lungo periodo. La presenza di percorsi di carriera formalizzati, criteri di valutazione chiari e processi decisionali monitorabili crea

infatti le condizioni affinché la formazione e il mentoring non restino interventi simbolici, ma si traducano in cambiamenti effettivi nella distribuzione delle opportunità. Le analisi quantitative suggeriscono che gli aumenti misurabili della rappresentanza femminile nella leadership emergono soprattutto quando pratiche di sviluppo (mentoring e formazione) sono integrate con policy strutturali di gestione e avanzamento di carriera, mentre le pratiche isolate mostrano esiti nulli o ambigui (Schoen & Rost, 2021; Francis & Michielsens, 2021; D'Este, Galavotti & Cantoni, 2025). Quando tali politiche sono assenti o incoerenti, anche interventi ben progettati rischiano di rafforzare dinamiche di sfiducia e auto-selezione, in particolare tra i gruppi sottorappresentati.

Nel loro insieme, training, mentoring e career management si mostrano dunque come pratiche interdipendenti, la cui efficacia è strettamente legata al grado di integrazione sistemica interna dell'organizzazione. È solo all'interno di un sistema inclusivo, sostenuto da impegno esplicito della leadership, da una governance chiara e dall'allineamento tra politiche formali e pratiche quotidiane, che queste pratiche possono contribuire a modificare in modo significativo i modelli di sviluppo professionale e le dinamiche di accesso alla leadership. L'integrazione delle diverse best practices consente di ridurre le discrepanze tra gli obiettivi dichiarati in materia di inclusione e le pratiche concretamente adottate, aumentando la probabilità che tali interventi producano effetti visibili (Schoen & Rost, 2021; Francis & Michielsens, 2021; D'Este, Galavotti & Cantoni, 2025).

Un elemento ricorrente riguarda il ruolo dei criteri formali di equità, come procedure di selezione e valutazione standardizzate e trasparenti o percorsi di sviluppo professionale definiti. Sebbene tali strumenti siano spesso previsti anche a livello normativo, la letteratura sottolinea che la loro efficacia dipende dalla coerenza con una cultura organizzativa e una governance effettivamente orientate alla DEI. In assenza dell'allineamento, queste misure rischiano di assumere una funzione prevalentemente simbolica, producendo effetti limitati sull'aumento della diversità all'interno delle organizzazioni. In particolare, la formalizzazione di criteri e procedure è incisiva solo se accompagnata da pratiche manageriali coerenti e da monitoraggio degli esiti, quali promozioni e accesso a ruoli chiave, altrimenti tende a ridursi a compliance (Shortland & Perkins, 2020; Schoen & Rost, 2021). A conferma di quanto affermato, le evidenze internazionali mostrano che la diffusione di target numerici e obblighi di reporting, pur migliorando la trasparenza, non garantisce di per sé effetti sulle diverse pratiche di inclusione ma contribuisce soprattutto a rendere i processi più tracciabili.

3.5. Integrazione dell'intelligenza artificiale

L'integrazione dell'Intelligenza Artificiale (IA) nelle pratiche di Diversity Management si inserisce in un più ampio processo di trasformazione digitale che sta cambiando il modo in cui le organizzazioni analizzano le informazioni e gestiscono i propri processi decisionali.

L'adozione di strumenti di analisi, machine learning e sistemi decisionali automatizzati nelle organizzazioni necessita di nuove competenze e nuove modalità di gestione, ma soprattutto mette in discussione il ruolo tradizionale dell'HR e di conseguenza anche il modo in cui vengono progettate e implementate le politiche di Diversity Management (Minbaeva, 2021). In particolare, l'uso dell'IA può influenzare i criteri con cui vengono prese decisioni che riguardano inclusione, equità e accesso alle opportunità di sviluppo e carriera.

Nel contesto delle pratiche di sensibilizzazione e formazione, uno dei principali benefici dell'IA è la capacità di elaborare grandi quantità di dati e trarne informazioni utili per migliorare i percorsi formativi. Analisi di questo tipo possono aiutare a individuare rapidamente le lacune di competenze, suggerire nuovi contenuti formativi rilevanti e monitorare l'evoluzione delle competenze nel tempo. Rispetto a una progettazione tradizionale basata su intuizioni soggettive o approcci standard, l'adozione di strumenti intelligenti può rendere il training più mirato, personalizzato e allineato alle reali esigenze delle persone e di conseguenza dell'organizzazione. Queste possibilità non solo migliorano l'efficacia degli interventi, ma possono contribuire a ottimizzare l'utilizzo del tempo e delle risorse, grazie a un'automatizzazione del processo di analisi dei dati e un successivo adeguamento dei bisogni di apprendimento individuati (Minbaeva, 2021). Inoltre, la digitalizzazione consente di ricevere e fornire feedback in modo più rapido e continuo, le persone possono ricevere informazioni sulle proprie performance con maggiore rapidità e regolarità, favorendo così un apprendimento costante e non limitato a soli e sporadici momenti di valutazione.

I molteplici benefici che potrebbero derivare dall'implementazione dell'IA sono però accompagnati da rilevanti criticità. Spesso le organizzazioni non hanno ancora le competenze necessarie per utilizzare questi strumenti in modo pienamente consapevole. Nel caso in cui i dati venissero analizzati in modo superficiale o senza un quadro di riferimento chiaro, si corre il rischio di semplificare eccessivamente aspetti complessi, come le competenze o il potenziale di crescita, riducendoli a semplici numeri. In questo senso, l'IA può migliorare l'analisi, ma non elimina la necessità di un giudizio critico umano. Un aspetto centrale riguarda inoltre la percezione di equità. Le persone tendono a considerare le

decisioni algoritmiche più eque di quelle umane quando si tratta di compiti standardizzati e basati su dati oggettivi, valutando l'algoritmo come più neutrale e meno influenzato da preferenze personali. Tuttavia, quando le decisioni richiedono intuizione, valutazioni soggettive o comprensione delle caratteristiche individuali, le decisioni prese da algoritmi vengono percepite come meno affidabili (Lee, 2018).

Per ciò che riguarda mentoring e coaching, l'uso dell'IA può risultare utile se impiegato come strumento di supporto al processo umano. Nonostante il mentoring debba rimanere un'attività fortemente relazionale e basata su fiducia e confronto personale, sistemi intelligenti possono essere utilizzati per organizzare e analizzare meglio le informazioni, gestire in maniera più efficace grandi quantità di dati sulle interazioni e suggerire argomenti di discussione non banali basati su modelli ricorrenti nei percorsi di carriera. In altre parole, l'IA può liberare l'uomo da alcuni aspetti macchinosi, lasciando più tempo per concentrarsi sulla relazione diretta e sul supporto qualitativo (Köbis & Mehner, 2021).

Inoltre, soprattutto in organizzazioni di grandi dimensioni, l'IA può aiutare a identificare percorsi di carriera promettenti, non facilmente individuabili e personalizzati tramite l'analisi di dati storici e modelli di sviluppo, che rischierebbero di rimanere invisibili in un'analisi manuale.

Sebbene gli aspetti positivi siano numerosi le criticità risultano ancora più evidenti di quelle legate al training. Il coaching e, ancor di più, il mentoring sono processi basati sulla fiducia, sul confronto personale e sul supporto emotivo. L'uso dell'IA in questo ambito, ad esempio per suggerire percorsi di carriera o fornire feedback automatici, comporta problematiche specialmente etiche. Infatti, la raccolta di grandi quantità di dati può entrare in conflitto con il rispetto della privacy e i sistemi algoritmici possono risultare non trasparenti e di difficile comprensione. Inoltre, se i dati utilizzati per l'analisi non risultano rappresentativi o riflettono distorsioni esistenti, gli spunti possono produrre bias e tradursi in esiti ingiusti (Köbis & Mehner, 2021). L'integrazione dell'IA in processi di questo tipo, che richiedono capacità tipicamente umane, generano meno fiducia e suscitano reazioni emotive negative in quanto gli algoritmi vengono percepiti come privi di intuizione e incapaci di comprendere aspetti psicologici personali o relazionali. Un uso eccessivo dell'automazione potrebbe quindi ridurre la qualità della relazione e compromettere la fiducia. Per questo motivo, la letteratura suggerisce di non sostituire completamente il giudizio umano, ma di utilizzare l'IA come supporto.

Infine, per quanto riguarda la progressione di carriera, l'IA può migliorare la trasparenza e coerenza dei processi, soprattutto quando questi si basano su criteri misurabili e

standardizzati. In situazioni in cui è possibile definire KPI, i sistemi algoritmici possono elaborare le informazioni in modo oggettivo, riducendo possibili deviazioni legate a interpretazioni individuali (Lee, 2018). Un sistema di valutazione più coerente e uniforme può essere percepito come più affidabile, specialmente quando le persone capiscono come vengono usati i dati e quali criteri guidano le decisioni. L'IA può essere anche utilizzata per supportare la personalizzazione delle carriere. Analizzando diverse informazioni, è possibile individuare opportunità di crescita che non tengano conto solo dei risultati raggiunti, ma anche degli interessi e delle potenzialità delle persone. Questo può favorire un migliore allineamento tra le aspirazioni individuali e le opportunità disponibili. È importante sottolineare che questi benefici si realizzano soprattutto quando l'IA viene utilizzata in modo consapevole, con le competenze adeguate e con una chiara consapevolezza dei suoi limiti. I testi analizzati evidenziano infatti che strumenti basati solo sui dati possono portare a conclusioni fuorvianti se non vengono interpretati all'interno di un quadro chiaro e ben definito (Minbaeva, 2021).

Anche nelle pratiche di selezione e progressione di carriera emergono dinamiche simili, quando le decisioni si basano su criteri chiari e misurabili, gli algoritmi possono essere percepiti come legittimi, mentre, quando si tratta di valutare il potenziale, le soft skills o l'idoneità culturale, si tende a preferire il giudizio umano. Inoltre, il tema dei bias, già discusso in relazione al mentoring e al coaching, si ripropone con le stesse criticità.

In sintesi, l'IA nelle pratiche di training, mentoring e progressione di carriera offre opportunità importanti in termini di analisi e personalizzazione, ma non garantisce maggiore equità o qualità decisionale. La sua efficacia dipende da come viene implementata e percepita. In assenza di attenzione a trasparenza, competenze interne e principi etici, l'adozione dell'IA rischia di generare sfiducia e nuove forme di disuguaglianza, invece di migliorare realmente i processi di sviluppo professionale.

Capitolo 4: Risultati

L'analisi del corpus selezionato consente di individuare alcune regolarità strutturali e, soprattutto, schemi interpretativi ricorrenti nella letteratura recente sulle pratiche di Diversity, Equity & Inclusion con particolare riferimento all'inclusione di genere.

I risultati qui presentati riflettono le caratteristiche degli articoli inclusi nella revisione sistematica, selezionati secondo i criteri metodologici definiti nel Capitolo 2.

La distribuzione osservata è quindi il risultato dell'applicazione di parametri specifici, tra cui il periodo temporale, il focus sul settore privato, la presenza di best practice analizzate in modo esplicito, la pubblicazione su riviste peer-reviewed, e deve essere interpretata tenendo in considerazione tali scelte.

Nel complesso, l'analisi mette in evidenza una crescente centralità del tema nel dibattito manageriale recente, una marcata attenzione verso i meccanismi organizzativi che regolano accesso e avanzamento di carriera, una maggiore importanza attribuita alle configurazioni integrate di pratiche rispetto agli interventi isolati e una progressiva interpretazione della DEI come componente strutturale della governance organizzativa piuttosto che come insieme di iniziative simboliche.

4.1. Distribuzione temporale degli articoli

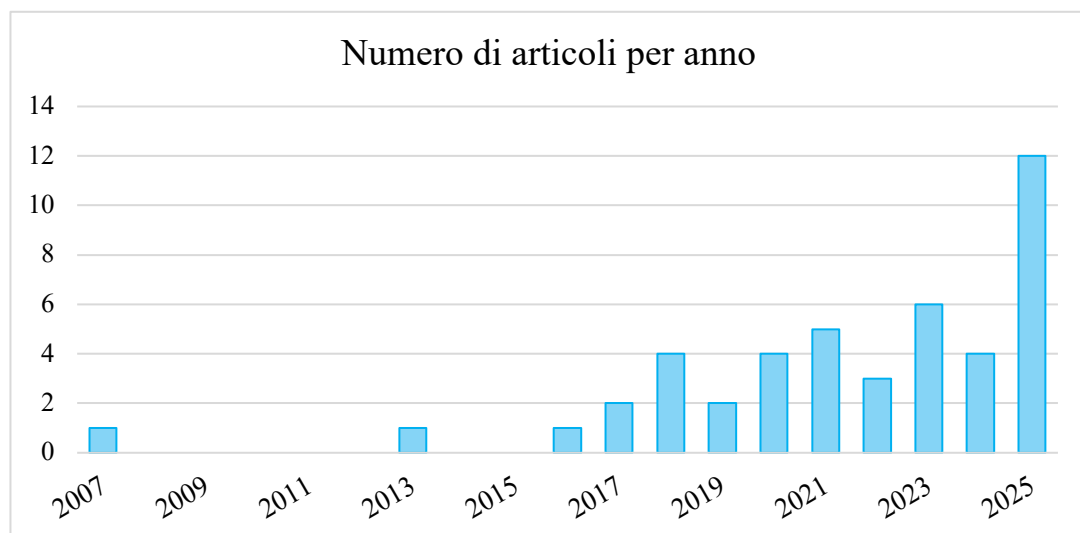


Grafico 10: Distribuzione temporale degli articoli analizzati.

Dal punto di vista temporale, il corpus degli articoli analizzati si concentra negli anni più recenti dell'intervallo temporale dal 2007 al 2026. A partire dal 2017 si osserva un aumento continuo del numero di contributi, con un picco nel 2025.

L'andamento suggerisce che la ricerca sulle pratiche DEI, specialmente quelle legate all'inclusione di genere, rappresenta un ambito di ricerca relativamente recente ma in rapida espansione. Le cause di questa evoluzione possono essere ricondotte a diversi fattori, primo fra tutti il fatto che negli ultimi anni il tema della DEI ha assunto una crescente rilevanza nel dibattito pubblico e manageriale, anche in seguito a movimenti sociali e a una maggiore sensibilità verso le disuguaglianze nei luoghi di lavoro. Infatti, sebbene i primi studi risalgano agli anni Novanta, l'attenzione degli studiosi si concentrava prevalentemente sulla descrizione delle disuguaglianze e sull'analisi della composizione della forza lavoro. Negli ultimi anni, invece, l'attenzione si è focalizzata sull'analisi delle pratiche organizzative attraverso cui la diversità può essere gestita e valorizzata.

Un secondo fattore è legato alla crescente attenzione istituzionale e normativa verso la parità di genere, con l'integrazione degli indicatori ESG nei sistemi di reporting aziendale e con l'ampliamento del dibattito pubblico sulle disuguaglianze nei luoghi di lavoro.

Infine, potrebbe anche essere attribuibile alla maggiore disponibilità di dati e di metodologie di analisi. Numerosi strumenti organizzativi oggi analizzati dalla letteratura, come programmi strutturati di mentoring, sistemi di reporting sulla diversità o politiche formali di avanzamento di carriera, si sono diffusi in modo più sistematico solo negli ultimi anni. Di conseguenza, la disponibilità di dati sufficienti per valutarne gli effetti empirici è emersa solo in tempi relativamente recenti, favorendo lo sviluppo di studi quantitativi e comparativi. Nel complesso, l'andamento temporale degli studi suggerisce che la letteratura più recente si stia progressivamente spostando da un'analisi prevalentemente descrittiva delle disuguaglianze di genere verso una maggiore attenzione alle pratiche organizzative e ai meccanismi attraverso cui tali disuguaglianze possono essere affrontate all'interno delle imprese.

4.2. Distribuzione geografica degli studi

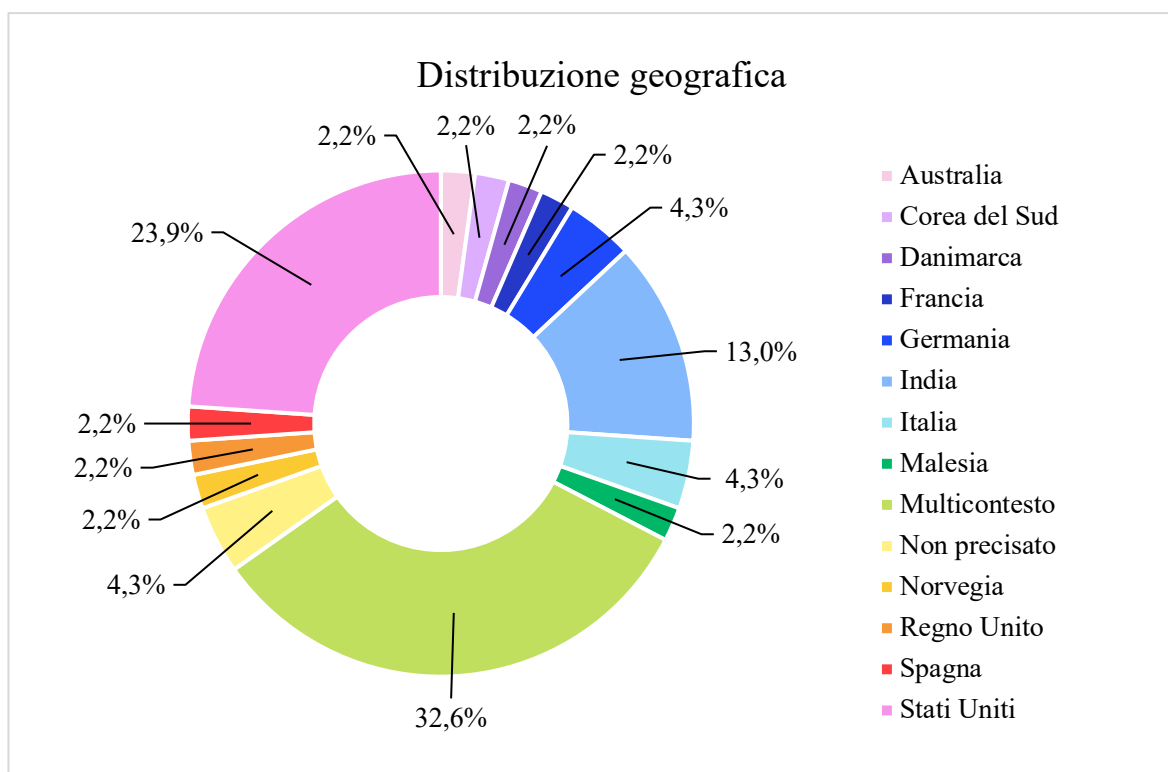


Grafico 11: Ripartizione percentuale degli articoli analizzati per contesto geografico di riferimento.

La distribuzione geografica degli studi inclusi nel corpus presenta una distribuzione non uniforme, con una netta prevalenza di contesti occidentali. La quota più consistente riguarda ricerche condotte in multicontesti, che rappresentano il 32,6% del totale. Ciò suggerisce che una parte rilevante della letteratura preferisca analisi comparative tra più paesi. Infatti, un approccio di questo tipo consente di osservare come le pratiche di DEI si sviluppino in sistemi istituzionali, normativi e culturali differenti, dando la possibilità di comprendere come l'ambiente circostante influenzi la loro diffusione e implementazione e di individuare eventuali dinamiche che si manifestano in modo simile indipendentemente dal contesto. Considerando i singoli paesi, gli Stati Uniti (23,9%) e l'India (13%) risultano i contesti più frequentemente analizzati. Questo è da ricollegare al fatto che entrambi i paesi presentano mercati del lavoro di grandi dimensioni, caratterizzati da una forte eterogeneità della forza lavoro, caratteristiche rendono questi contesti particolarmente adatti per lo studio delle pratiche DEI. Un'ulteriore motivazione può essere legata alla forte integrazione di entrambi i paesi nei sistemi internazionali della ricerca e della pubblicazione accademica. Nel presente studio sono stati infatti selezionati articoli pubblicati su riviste peer-reviewed

indicizzate nelle principali banche dati internazionali, favorendo contesti accademici caratterizzati da una maggiore visibilità scientifica. Gli Stati Uniti rappresentano storicamente uno dei principali centri della ricerca negli studi di management e organizzazione, mentre l'India negli ultimi anni ha registrato una crescita significativa della propria produzione scientifica grazie allo sviluppo di collaborazioni con università e istituzioni accademiche internazionali.

Escludendo l'India per le motivazioni illustrate, i contesti istituzionali non occidentali e le economie emergenti risultano meno rappresentati. La loro ridotta presenza da un lato potrebbe riflettere una minore integrazione dei sistemi accademici nei circuiti editoriali internazionali, dall'altro, potrebbe evidenziare che le pratiche oggetto di analisi risultino meno formalizzate o meno studiate in questi determinati contesti nazionali.

Nel complesso la maggior parte degli studi specifica esplicitamente il contesto geografico di riferimento, segnalando come sia considerato una variabile rilevante nell'analisi delle pratiche organizzative di inclusione. Questo aspetto suggerisce che le pratiche DEI non possano essere interpretate in modo indipendente dal contesto istituzionale e culturale in cui vengono implementate.

4.3. Distribuzione settoriale

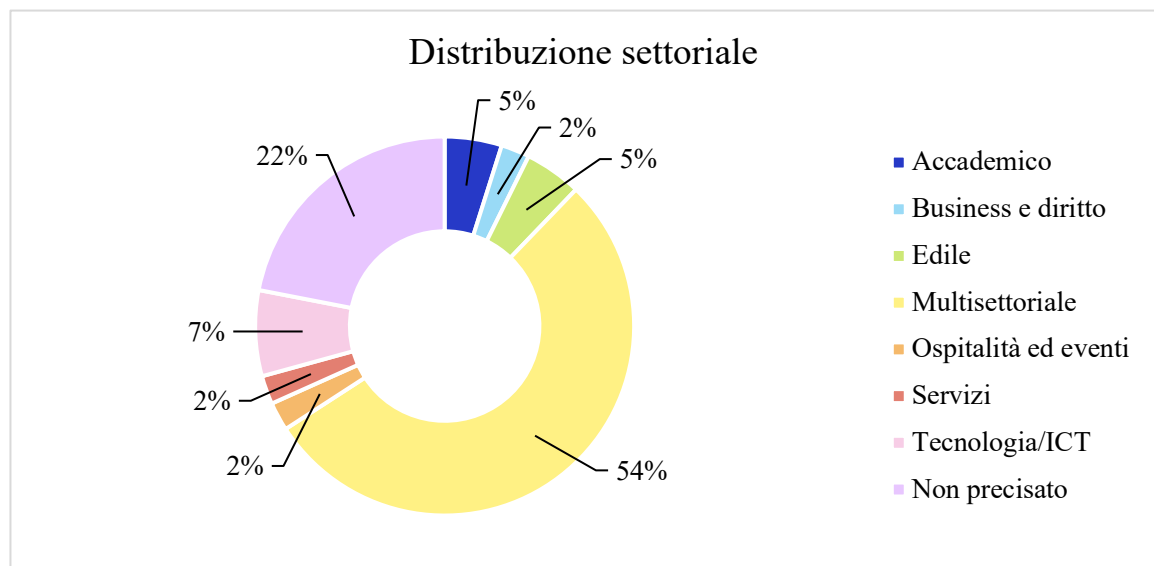


Grafico 12: Distribuzione percentuale degli studi analizzati in base al settore di riferimento.

L'analisi della distribuzione settoriale evidenzia una netta prevalenza di ricerche condotte in contesti multisetoriali, che rappresentano il 54% degli articoli analizzati. Questo può essere ricondotto al fatto di voler includere un numero più ampio e vario di aziende, rendendo

le analisi statistiche più solide, specialmente negli studi che misurano l'impatto delle pratiche DEI sulla presenza femminile nei ruoli manageriali o su altri KPI. Una seconda motivazione potrebbe essere la volontà di individuare pattern comuni a diversi settori, e non necessariamente legati alle caratteristiche di un singolo.

Un'analisi approfondita della categoria multisettoriale permette di affermare che si tratti di una categoria eterogenea, al cui interno ricorrono con maggiore frequenza organizzazioni appartenenti al settore dei servizi, al manifatturiero/industria e al settore tecnologico/ICT. Ciò è probabilmente dovuto alla struttura economica dei Paesi esaminati, dove questi servizi rappresentano un'importante componente dell'economia locale e alla maggiore disponibilità di dati standardizzati. Tuttavia, è possibile che la loro maggiore frequenza sia anche legata alla maggiore visibilità delle disuguaglianze di genere. Infatti, settori come l'ICT o il manifatturiero, sono settori tradizionalmente a prevalenza maschile, e dunque rappresentano contesti in cui le disparità risultano più facilmente osservabili e misurabili. Questa situazione ha portato numerose organizzazioni del settore a sviluppare politiche e programmi specifici volti a promuovere l'inclusione, rendendole oggetto di crescente interesse da parte della letteratura scientifica. A riprova di tali argomentazioni si può notare come l'ICT, come settore analizzato singolarmente, sia il più comune.

È inoltre interessante osservare che una quota significativa degli studi (22%) non specifica esplicitamente il settore di riferimento. In questi casi, l'attenzione si concentra principalmente sull'analisi delle pratiche di inclusione in termini più generali o teorici.

Questo tipo di approccio non mostra differenze rilevanti rispetto a quello adottato negli studi multisettoriali. In entrambi i casi, infatti, l'obiettivo principale non è analizzare le caratteristiche specifiche di un singolo comparto economico, ma individuare dinamiche organizzative e pattern ricorrenti che possano essere osservati in qualsiasi contesto produttivo. Il settore delle organizzazioni assume un ruolo secondario rispetto all'analisi delle pratiche DEI e dei loro effetti all'interno delle strutture organizzative.

4.4. Distribuzione aziendale

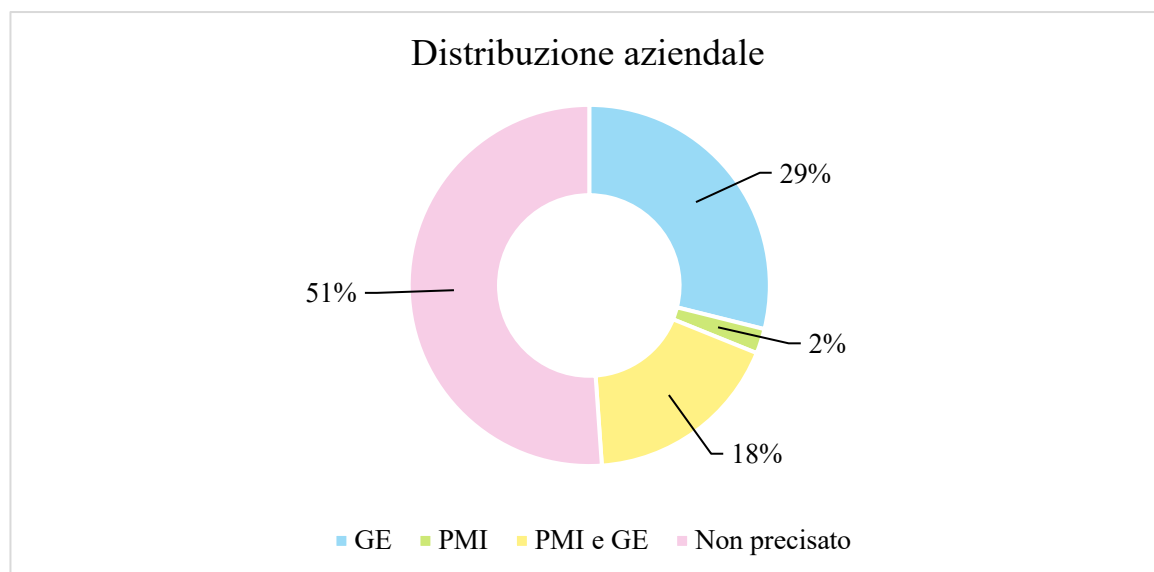


Grafico 13: Distribuzione percentuale degli studi in base alla dimensione aziendale considerata, GE indica Grandi Imprese e PMI Piccole e Medie Imprese.

L'analisi mostra che in oltre la metà degli studi esaminati la dimensione dell'organizzazione non viene specificata. Questo dato può essere interpretato in vari modi. La dimensione dell'organizzazione potrebbe non essere considerata una variabile centrale nell'analisi, soprattutto negli studi che si concentrano sulle pratiche di DEI in termini più generali, indipendentemente dalle caratteristiche strutturali delle imprese. Il fatto che resti un'informazione implicita potrebbe però esser dovuto all'utilizzo di campioni eterogenei, composti da organizzazioni di dimensioni differenti, in cui la distinzione tra PMI e grandi imprese è considerata un elemento irrilevante per la metodologia adottata.

Tuttavia, questa scelta può causare degli errori analitici. La dimensione aziendale rappresenta infatti una variabile potenzialmente significativa, capace di influenzare il grado di formalizzazione delle politiche organizzative, la disponibilità di risorse dedicate e le modalità di implementazione delle pratiche di inclusione. La mancata esplicitazione di questa informazione rende quindi più difficile valutare quando i risultati degli studi possano essere generalizzati, con il rischio di proporre modelli standard non sempre adeguati a contesti organizzativi caratterizzati da diversi livelli di complessità, formalizzazione e disponibilità di risorse.

Tra gli studi che invece esplicitano la dimensione dell'organizzazione, il 29% riguarda esclusivamente grandi imprese, il 18% include contesti misti (PMI e grandi imprese), mentre

solo il 2% si concentra sulle PMI. Questo risultato evidenzia come la dimensione aziendale, seppur rappresenti una variabile strutturale rilevante, risulti ancora poco discussa nella letteratura sul Diversity Management.

La marcata sottorappresentazione delle PMI solleva numerosi dubbi sulla trasferibilità delle best practices. Molte delle pratiche analizzate nella letteratura sembrano infatti riflettere modelli organizzativi tipici delle grandi imprese, caratterizzate da maggiore istituzionalizzazione.

La concentrazione degli studi su contesti di grandi dimensioni potrebbe inoltre essere legata a un bias metodologico, causato dalla maggiore accessibilità dei dati.

Nel complesso, la dimensione aziendale non emerge solo come variabile descrittiva, ma come potenziale variabile in grado di influenzare la configurazione e l'efficacia delle pratiche di Diversity Management.

La limitata attenzione dedicata a questo aspetto nella letteratura potrebbe essere uno spunto per futuri approfondimenti volti a comprendere come le logiche di implementazione e gli esiti delle politiche DEI possano variare in funzione della dimensione aziendale.

4.5. Approccio metodologico

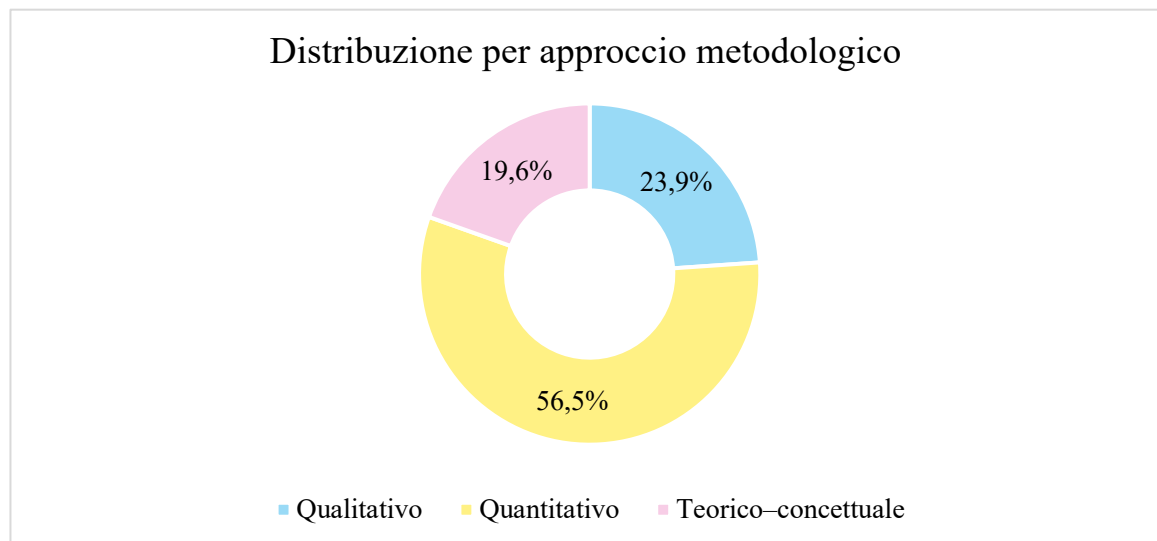


Grafico 4: Distribuzione degli studi inclusi nel corpus in base al metodo di ricerca adottato

Dal punto di vista metodologico, il corpus presenta una prevalenza di studi quantitativi (56,5%). La maggior parte delle ricerche utilizza analisi statistiche per misurare la relazione tra pratiche di DEI e risultati organizzativi, come la presenza femminile nei ruoli manageriali, la performance o il clima aziendale. Tra le metodologie più comuni si trovano regressioni lineari e multivariate, modelli econometrici e analisi su dati panel in quanto

permettono di stimare se, in che misura e in quanto tempo le pratiche di DEI influenzino i risultati ottenuti in termini di integrazione e equità. Specialmente l'uso di dati longitudinali consente di osservare l'evoluzione delle organizzazioni nel tempo, fornendo informazioni più solide sull'effettivo impatto delle pratiche.

Nonostante il consistente divario tra studi quantitativi e qualitativi, questi ultimi svolgono un ruolo importante. Attraverso interviste, casi studio e analisi tematiche, permettono di comprendere in maniera più approfondita i processi tramite cui vengono implementate e interpretate le politiche di inclusione. Inoltre, permettono di capire come le politiche vengono vissute all'interno delle organizzazioni. Infatti, se gli studi quantitativi aiutano a capire quanto una pratica funziona, quelli qualitativi aiutano a comprendere in maniera più completa come e perché produce determinati effetti.

Una metodologia comune è la somministrazione e analisi di questionari che permettono di raccogliere percezioni individuali dei lavoratori. Infatti, attraverso indagini rivolte ai dipendenti o ai manager, è possibile individuare aspetti difficilmente osservabili, come la percezione del clima organizzativo, il senso di inclusione o l'esperienza soggettiva delle diverse politiche aziendali.

Infine, i contributi teorici, anche se limitati, svolgono un ruolo rilevante. L'obiettivo è quello di individuare modelli interpretativi e analizzare in modo critico la letteratura esistente, in modo da poter interpretare i risultati delle ricerche empiriche.

4.6. Distribuzione delle best practice analizzate

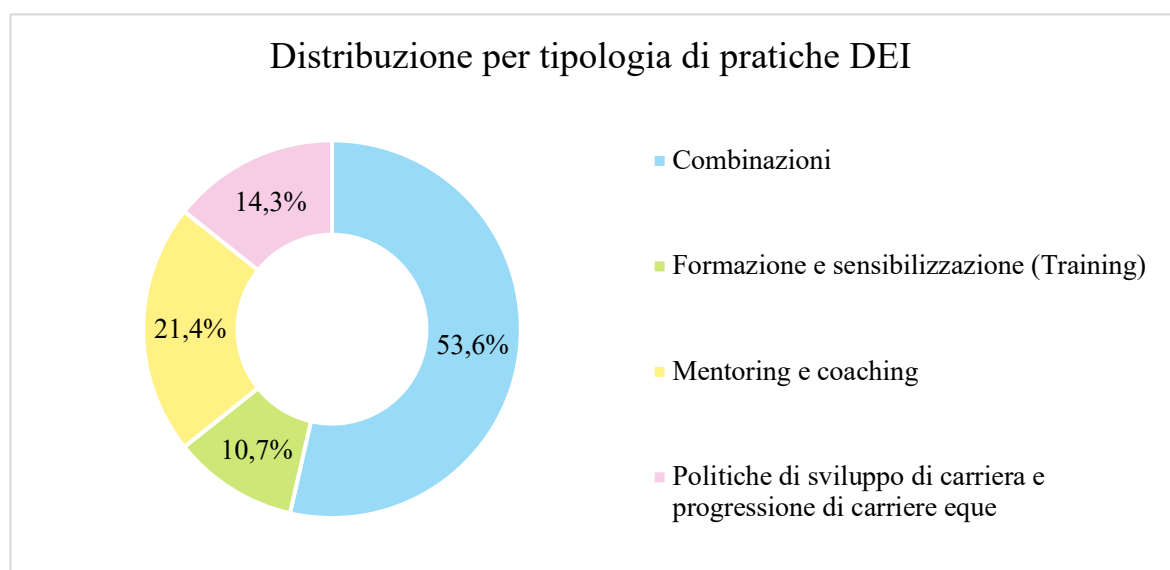


Grafico 5: Distribuzione degli studi per tipologia di pratiche DEI analizzate.

Uno degli elementi più significativi emersi dall'analisi riguarda il fatto che la quota più consistente sia quella delle configurazioni integrate di pratiche, che costituiscono oltre la metà degli studi considerati. Questo dato conferma che la letteratura non interpreta più le singole pratiche come interventi indipendenti ma come complementari tra loro. Il training, ad esempio, è frequentemente affiancato a mentoring, networking o misure di conciliazione vita-lavoro, il mentoring e il coaching ricorrono spesso insieme a strumenti di comunicazione o collaborazione professionale e le politiche di progressione di carriera risultano comunemente associate a pratiche di conciliazione vita-lavoro.

La prevalenza di testi che analizzano molteplici pratiche non è quindi casuale, ma al contrario, riflette la convinzione che le disuguaglianze organizzative richiedano interventi coordinati su più livelli, livello culturale, relazionale e strutturale. La combinazione frequente tra politiche di progressione di carriera e misure di conciliazione vita-lavoro, ad esempio, mostra il tentativo di agire contemporaneamente sia sulle regole formali di accesso alle posizioni sia sulle condizioni che danno la possibilità di rimanere e crescere all'interno dell'azienda; la formazione può incidere sugli atteggiamenti, ma necessita di politiche di carriera formalizzate per tradursi in opportunità reali, infine il mentoring può rafforzare il supporto individuale, ma risulta più efficace se accompagnato da reti professionali e da sistemi trasparenti di avanzamento.

La prevalenza delle configurazioni integrate non rappresenta quindi una scelta metodologica, ma evidenzia un cambiamento nel modo in cui le pratiche di DEI vengono studiate.

4.6.1. Formazione e sensibilizzazione (Training)

Tra le tre pratiche analizzate, la formazione e sensibilizzazione rappresenta l'intervento che agisce più direttamente sul livello culturale e cognitivo dell'organizzazione. Il training viene utilizzato specialmente per aumentare la consapevolezza rispetto a stereotipi, pregiudizi e bias cognitivi, con il fine di promuovere atteggiamenti più inclusivi. In questo modo, la formazione non incide solo sulle conoscenze dei partecipanti, ma anche sul modo in cui interpretano la diversità e prendono decisioni.

L'analisi evidenzia però che la sua efficacia non dipenda solamente dal suo utilizzo all'interno dell'organizzazione, ma specialmente dalle modalità con cui viene implementato nel contesto organizzativo. Gli articoli esaminati evidenziano che i programmi più efficaci non si presentano come interventi isolati, ma come parte di un ampio e continuo progetto organizzativo. In particolare, si sottolinea l'importanza di alcune condizioni quali la composizione eterogenea dei partecipanti, la partecipazione effettiva, la sicurezza

psicologica e l'integrazione nei processi decisionali. In assenza di queste variabili, il training rischia di restare a un livello unicamente formale e simbolico.

I risultati mostrano inoltre che la formazione produce effetti importanti sul piano della consapevolezza, mentre risultano più deboli sul piano del cambiamento comportamentale. In altre parole, possono aumentare la capacità di riconoscere bias e stereotipi e contribuire alla costruzione di un clima più equo, ma gli effetti sui comportamenti organizzativi risultano più deboli e meno stabili nel tempo. Questo conferma che la formazione e sensibilizzazione, pur essendo una condizione importante, non è sufficiente a modificare i meccanismi strutturali che producono disuguaglianza.

Un altro aspetto fondamentale emerso riguarda il fatto che la formazione possa produrre effetti ambivalenti. L'attuazione di programmi di training può causare una percezione di equità già raggiunta, portando i lavoratori a sottovalutare la presenza di discriminazioni. In questo caso, il training può rischiare di trasformarsi in uno strumento simbolico, soprattutto quando non accompagnato da cambiamenti nei sistemi di valutazione, promozione e gestione delle carriere.

Nel complesso, i risultati suggeriscono che la formazione e sensibilizzazione costituiscano una pratica utile soprattutto per migliorare le condizioni culturali e cognitive, ma che l'efficacia dipenda principalmente dalla capacità dell'organizzazione di integrarla con altre pratiche più strutturali.

4.6.2. Mentoring e coaching

Il mentoring e il coaching rappresentano pratiche che intervengono soprattutto sul livello relazionale. Dall'analisi degli studi emerge che entrambe abbiano lo scopo di rafforzare il supporto organizzativo percepito, in modo da favorire la crescita professionale e sostenere l'accesso a opportunità di carriera che, nei contesti in cui sono presenti importanti disuguaglianze, non risultano distribuite in modo uniforme. In particolare, queste pratiche contribuiscono a ridurre l'isolamento professionale, aumentare la fiducia nelle proprie capacità e incoraggiare ambizioni di leadership.

Sia il mentoring che il coaching producono risultati sul piano individuale e sul piano professionale. Sul piano individuale, sono associati a maggiore motivazione, engagement, senso di efficacia e successo di carriera percepito, mentre sul piano professionale, risultano collegati a esiti più concreti, come promozioni, salario e accesso a ruoli manageriali. In particolare, il mentoring facilita l'accesso a reti professionali e figure influenti all'interno

dell'organizzazione, mentre il coaching è più orientato al potenziamento delle competenze e delle capacità di leadership.

Tuttavia, queste pratiche non producono automaticamente effetti positivi, la loro efficacia dipende dalla qualità della relazione e dal contesto organizzativo in cui si sviluppano.

Nel caso del mentoring, il principale rischio è la riproduzione di modelli dominanti di leadership, spingendo le donne ad adattarsi a standard, solitamente maschili, già esistenti invece di contribuire a modificarli. Nel caso del coaching, il limite principale riguarda, invece, il fatto che esso tende a intervenire soprattutto sul singolo individuo, senza incidere direttamente sulle condizioni che regolano le opportunità di avanzamento.

Un punto focale è la distinzione tra programmi formali e informali. Gli studi analizzati permettono di affermare che i programmi formalizzati siano più facilmente associati a risultati positivi, mentre le relazioni informali tendono più comunemente a riprodurre reti già esistenti e dinamiche di omofilia. Ciò evidenzia che la sola promozione delle relazioni di supporto non sia sufficiente, la strutturazione del programma e il monitoraggio delle relazioni costituiscono condizioni importanti.

Infine, mentoring e coaching risultano particolarmente dipendenti dal clima organizzativo. In contesti caratterizzati da elevata disuguaglianza percepita o da scarso supporto dei supervisor, i benefici di queste pratiche tendono ad indebolirsi e possono generare meccanismi di auto-distanziamento o resistenza. Di conseguenza, le due pratiche, non possono essere considerate strumenti autonomi di trasformazione, ma pratiche il cui impatto dipende dalla presenza di un ambiente organizzativo coerente e favorevole.

4.6.3. Politiche di sviluppo e progressione di carriera eque

Le politiche di sviluppo e progressione di carriera eque sono pratiche che intervengono sul piano strutturale, cercando di agire sulle regole e sui criteri che distribuiscono le opportunità professionali nel tempo. Alcuni esempi sono il miglioramento della trasparenza e del monitoraggio dei processi di selezione, valutazione, promozione e accesso ai ruoli di responsabilità. Infatti, dall'analisi emerge che queste pratiche sono quelle che producono effetti più concreti sulla rappresentanza femminile nei ruoli manageriali e di leadership. Tuttavia, tali risultati non sono sufficienti a garantire una trasformazione profonda delle disuguaglianze organizzative. È infatti possibile che, mentre la rappresentanza numerica aumenta, i meccanismi che producono disparità nei percorsi professionali intermedi o nelle retribuzioni rimangano invariati. Interventi fortemente focalizzati sui target quantitativi possono produrre effetti parziali, temporanei o persino simbolici, soprattutto quando non

sono accompagnati da cambiamenti nella cultura organizzativa, nei sistemi di valutazione e nelle condizioni di lavoro.

Così come per le altre pratiche analizzate, anche le politiche di avanzamento producono risultati più consistenti quando integrate, in particolare le integrazioni più efficaci sono quelle con misure di flessibilità lavorativa, conciliazione vita-lavoro e sistemi di monitoraggio. Ciò suggerisce che l'accesso alle posizioni di vertice non dipenda soltanto da regole formali di promozione, ma anche dalle condizioni che rendono concretamente sostenibile un percorso professionale nel lungo periodo. Nonostante ciò, l'introduzione di misure fortemente visibili può generare resistenze culturali, stereotipizzazione o percezioni di minore legittimità delle donne promosse. Un esempio è il fenomeno della glass cliff, che seppur con risultati non univoci, richiama l'attenzione sul fatto che l'aumento della presenza femminile ai vertici non coincida automaticamente con un rafforzamento stabile del potere femminile.

Nel complesso, i risultati mostrano che le politiche di sviluppo e progressione di carriera eque costituiscono la leva più direttamente orientata a modificare i meccanismi organizzativi che producono disuguaglianze, ma che la loro efficacia dipende dal contesto organizzativo in cui vengono implementate.

Conclusioni

Il presente lavoro di tesi ha consentito di analizzare in modo sistematico le pratiche di Diversity, Equity & Inclusion adottate dalle organizzazioni private per promuovere l'inclusione di genere, con particolare attenzione alle condizioni di efficacia, ai limiti e alle configurazioni organizzative più ricorrenti nella letteratura scientifica recente. Attraverso una systematic literature review supportata da dati istituzionali e indicatori comparativi internazionali, lo studio ha cercato di comprendere non soltanto quali pratiche vengano implementate, ma soprattutto in quali condizioni producano effetti osservabili e sostenibili nel tempo.

La ricerca si è concentrata sull'analisi di una pratica per ciascun livello di intervento. La formazione interviene sul piano culturale e cognitivo, cercando di aumentare la capacità di riconoscere stereotipi, pregiudizi, bias cognitivi e promuovere atteggiamenti più inclusivi; il mentoring e il coaching operano sul piano relazionale, sostenendo lo sviluppo professionale e l'accesso alle opportunità di carriera, mentre le politiche di sviluppo e progressione di carriera eque intervengono sul piano strutturale, agendo sui criteri e sui processi attraverso cui vengono distribuite le opportunità professionali.

L'elemento più rilevante emerso dall'analisi riguarda l'importanza dell'integrazione tra diverse pratiche. Infatti, gli interventi che agiscono esclusivamente sul piano culturale possono aumentare la consapevolezza senza incidere sui meccanismi che regolano l'accesso alle opportunità e allo stesso tempo, interventi focalizzati esclusivamente sui risultati quantitativi possono migliorare la rappresentanza senza modificare le dinamiche che generano discriminazioni nel lungo periodo.

Nel complesso, lo studio suggerisce che la promozione dell'inclusione di genere nelle organizzazioni non dipende dall'introduzione di singole iniziative, ma dalla capacità di costruire sistemi che agiscano parallelamente su più dimensioni dei processi organizzativi. Tuttavia, il lavoro presenta inevitabilmente alcuni limiti. Il corpus analizzato si concentra su articoli peer-reviewed pubblicati prevalentemente tra il 2017 e il 2025 e riferiti al settore privato, con una maggioranza di contesti occidentali; di conseguenza, economie emergenti e modelli organizzativi differenti risultano sottorappresentati. Tali limiti rappresentano possibili spunti per ricerche future.

Inoltre, sarebbe utile sviluppare delle ricerche longitudinali che permettano di osservare gli effetti delle politiche di DEI in un arco temporale maggiore, contribuendo a chiarire se e in che misura siano in grado di produrre cambiamenti strutturali duraturi nelle organizzazioni.

Dal punto di vista manageriale, i risultati suggeriscono che le organizzazioni dovrebbero prestare attenzione specialmente delle modalità con cui le politiche di DEI vengono progettate e implementate. In particolare, risulta importante garantire coerenza tra gli obiettivi dichiarati e le pratiche effettivamente adottate, evitando interventi unicamente simbolici o iniziative isolate che rischiano di produrre effetti limitati nel tempo.

Quest'ultimo aspetto diventa ancora più rilevante in un contesto in cui cresce l'attenzione delle istituzioni, degli investitori e dell'opinione pubblica verso i temi della parità e della sostenibilità. La capacità delle aziende di adottare politiche di DEI coerenti e misurabili non rappresenta più solamente una scelta etica, ma un elemento importante per garantire solidità e credibilità nel lungo periodo.

Bibliografia e sitografia

- Athanasopoulou Andromachi, Dopson Sue: A systematic review of executive coaching outcomes: Is it the journey or the destination that matters the most? *The Leadership Quarterly* (2018)
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.11.004>
- Bertrand Marianne, Black Sandra E., Jensen Sissel, Lleras-Muney Adriana: Breaking the Glass Ceiling? The Effect of Board Quotas on Female Labour Market Outcomes in Norway. *The Review of Economic Studies* (2018)
<https://doi.org/10.1093/restud/rdy032>
- Borg Jessica, Scott-Young Christina M., Bartram Timothy: The role of HRM in supporting the career advancement of early-career professional women in construction: a conceptual model. *Employee Relations: The International Journal* (2025)
<https://doi.org/10.1108/ER-12-2024-0721>
- Cannon-Bowers Janis A., Bowers Clint A., Carlson Catherine E., Doherty Shannon L., Evans Jocelyne, Hall Julie: Workplace coaching: A meta-analysis and recommendations for advancing the science of coaching. *Frontiers in Psychology* (2023)
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1204166>
- Chang, Edward H., Milkman Katherine L., Gromet Dena M., Rebele Robert W., Massey Cade, Duckworth Angela L., Grant Adam M.: The mixed effects of online diversity training. *PNAS* (2019)
<https://doi.org/10.1073/pnas.1816076116>
- Chauhan Jyoti, Mishra Geeta, Bhakri Suman: Perceived Career Success and Career Advancement of Women: Challenges in the Indian IT Industry. *International Journal of Human. Capital and Information Technology Professionals*, (2022)
<https://doi.org/10.4018/IJHCITP.293231>
- Cho Yonjoo, Park Jiwon, Han Soo Jeoung, Ho Yedam: “A woman CEO? You’d better think twice!” Exploring career challenges of women CEOs at multinational corporations in South Korea. *Career Development International* (2019)
<https://doi.org/10.1108/CDI-03-2018-0078>

- Clavijo Nathalie, Perray-Redslob Ludvine: “We don’t want to be accused of being feminists”. A gender equality measure for leadership positions and the perpetuation of patriarchal arrangements. *Critical Perspectives on Accounting* (2024)
<https://doi.org/10.1016/j.cpa.2024.102754>
- D’Este Carlotta, Galavotti Ilaria, Cantoni Franca: The cascade effect of women on boards: how firm-level gender diversity management develops intellectual capital. *Corporate Governance* (2025)
<https://doi.org/10.1108/CG-11-2024-0577>
- Dashper Katherine: Mentoring for gender equality: Supporting female leaders in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management* (2020)
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102397>
- Dobbin Frank, Kalev Alexandra, Kelly Erin: Diversity management in corporate America. *Contexts* (2007)
<https://doi.org/10.1525/ctx.2007.6.4.21>
- Dobbin Frank, Kalev Alexandra: Why diversity programs fail. Harvard Business Review, *Contexts* (2016)
<https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail>
- Eby Lillian T., Robertson Melissa M.: The Psychology of Workplace Mentoring Relationships. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (2020)
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044924>
- EIGE, “Gender Equality Index 2025”, 2025
<https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2025/IT>
- Freguja Cristina, Romano Maria Clelia, Sabbadini Linda Laura: Il lavoro delle donne tra ostacoli e opportunità. *Rapporto cnel - istat* (2025)
<https://www.istat.it/wp-content/uploads/2025/03/istat-cnel.pdf>
- Fujimoto Yuka, Härtel Charmine E. J.: Organizational diversity learning framework: going beyond diversity training programs. *Personnel Review* (2017)
<https://doi.org/10.1108/PR-09-2015-0254>
- Gahramanov Emin, Lasheen Ayaan Lasheen: Beyond backlash: #MeToo and female unemployment trends. *Social Sciences & Humanities* (2024)
<https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.101195>
- ILO (2025): “Equality between men and women in the workforce”
<https://www.ilo.org/publications/equality-between-men-and-women-workforce>

- ILO e OECD: Women at Work in G20 countries: Policy action since 2020. (2021)
https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/09/women-at-work-in-g20-countries_bf363804/db32ba54-en.pdf
- ILO: Care at work: Investing in care leave and services for a more gender equal world of work. (2022)
<https://www.ilo.org/publications/major-publications/care-work-investing-care-leave-and-services-more-gender-equal-world-work>
- Islam Ranjita, Ali Muhammad, French Erica L.: Enhancing women's representation in information technology through gender equality policies: A qualitative comparative analysis. *European Management Journal* (2025)
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2025.03.003>
- Kaiser, Cheryl R., Major Brenda, Jurcevic, Ines, Dover Tessa L., Brady Laura M., Shapiro Jenessa R.: Presumed Fair: Ironic Effects of Organizational Diversity Structures. *Journal of Personality and Social Psychology* (2013)
<https://doi.org/10.1037/a0030838>
- Köbis Laura, Mehner Caroline: Ethical Questions Raised by AI-Supported Mentoring in Higher Education. *Frontiers in Artificial Intelligence* (2021)
<https://doi.org/10.3389/frai.2021.624050>
- Kochling Alina, Wehner Marius Claus: Discriminated by an algorithm: a systematic review of discrimination and fairness by algorithmic decision- making in the context of HR recruitment and HR development. *Business Research* (2020)
<https://doi.org/10.1007/s40685-020-00134-w>
- Kuknor Sunaina, Kumar V. V. Ravi: "Impact of training and development interventions for diversity & inclusion: proposing an organizational schema. *Development and learning in organizations: an international journal* (2024)
<https://doi.org/10.1108/DLO-11-2022-0233>
- Lapeira Maria, Samara Georges: She is the boss: determinants of legitimacy of women as family business leaders. *Journal of Strategy and Management* (2025)
<https://doi.org/10.1108/JSMA-06-2024-0122>
- Lee Min Kyung: Understanding perception of algorithmic decisions: Fairness, trust, and emotion in response to algorithmic management. *Big Data & Society* (2018)
<https://doi.org/10.1177/2053951718756684>

- Li Xiaoxiao, Moyer Olivia, Pfeiffer Olivia, Velthuis Raisa, Zaleski Peter: Female CEO selection: Does the glass cliff exist?. *The Leadership Quarterly* (2025)
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2024.101853>
- Looi Elise K. Y., Koh Sharon G. M., Lee Grace H. Y.: Fair compensation for women in leadership: impact on firm performance. *Corporate Governance* (2025)
<https://doi.org/10.1108/CG-06-2024-0317>
- Mendizabal Elena Leïñena, Basoredo-Otzerinjauregi Irati, González Andrea Meijomil, Pérez Itziar Villafañez: A code of good practice to promote gender equality on boards of directors of medium-sized enterprises as a corporate sustainability goal. *SN Business and Economics* (2024)
<https://doi.org/10.1007/s43546-024-00635-4>
- Minbaeva Dana: Disrupted HR?. *Human Resource Management Review* (2021)
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100820>
- Minkin Rachel: The Culture of Work: How U.S. Workers See Diversity, Equity and Inclusion at Their Workplaces. *Pew Research Center* (2023)
https://www.pewresearch.org/wp-content/uploads/sites/20/2023/05/ST_2023.05.17_Culture-of-Work-DEI_Report.pdf
- Newmana David T., Fasta Nathanael J., Harmonb Derek J.: When eliminating bias isn't fair: Algorithmic reductionism and procedural justice in human resource decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (2020)
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.03.008>
- Ntantamis Christos, Zhou Jun: Firm size and workplace diversity and inclusion. *Economics Letters* (2025)
<https://doi.org/10.1016/j.econlet.2025.112234>
- Pangarso Astadi: Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) in Human Resource Management and Organizational Behavior. *International Encyclopedia of Business Management* (2026)
<https://doi.org/10.1016/B978-0-443-13701-3.00051-7>
- Park Cho Hyun, Park Sunyoung, Kwon Bora: Forty-five years of research on diversity, equity and inclusion in management. *Management Decision* (2023)
<https://doi.org/10.1108/MD-11-2023-2181>

- Paustian-Underdahl Samantha C., King Eden B., Rogelberg Steven G., Kulich Clara and Gentry William A.: Perceptions of supervisor support: Resolving paradoxical patterns across gender and race. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (2017)
<https://doi.org/10.1111/joop.12179>
- Peters Eileen, Abendroth Anja-Kristin: Gender Ideologies and Workplace Diversity Policies: Are Voluntary Women's Quotas and Mentoring Programmes Associated with Employees' Gender Ideologies?. *Work, Employment and Society* (2025)
<https://doi.org/10.1177/09500170251336989>
- Reinwald Max, Zaia Johannes, Kunz Florian: Shine Bright Like a Diamond: When Signaling Creates Glass Cliffs for Female Executives. *Journal of Management* (2023)
<https://doi.org/10.1177/01492063211067518>
- Sandager Jette: Mentoring as affective governmentality: Shame, (un)happiness, and the (re)production of masculine leadership. *Gender, Work and Organization* (2021)
<https://doi.org/10.1111/gwao.12653>
- Schoen Constantin, Rost Katja: What really works?! Evaluating the effectiveness of practices to increase the managerial diversity of women and minorities. *European Management Journal* (2021)
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.06.005>
- Shore Lynn M., Cleveland Jeanette N., Sanchez Diana: Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review* (2018)
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>
- Showkat Shagufta, Misra Siddharth: The nexus between diversity management (DM) and organizational performance (OP): mediating role of cognitive and affective diversity. *European Journal of Training and Development* (2022)
<https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2020-0137>
- Sitzmann Traci, Schwartz Shoshana: Why is progress toward diverse representation so slow? Contrasting management practice prevalence versus effectiveness for achieving diverse representation. *Business Horizons* (2025)
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.12.003>
- Tripathi Shalini Nath, Sethi, Deepa, Malik Nishtha, Mendiratta Aparna, & Shukla Manisha: A pandemic impact study on working women professionals: role of effective communication. *Corporate Communications*, (2023)
<https://doi.org/10.1108/CCIJ-09-2022-0107>

- UNRIC, “Trasformare il nostro mondo: Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile”
<https://unric.org/it/agenda-2030/>
- Upadhyay Ashwani Kumar, Khandelwal Komal, Iyengar Jayanthi, Panda Geetanjali:
Role of gender sensitisation training in combating gender-based bullying, inequality,
and violence. *Cogent Business and Management* (2023)
<https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2266615>
- WEF (2025): “Global Gender Gap Report 2025, insight report june 2025”
<https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2025/>