



Proyecto Final

Trabajo Final de Grado

“La diversidad e inclusión como impacto positivo
en los resultados del negocio”

Profesor

Sergio Bogliolo

Tutor

Agustina Faustin

Alumno

Miguel Hayward

DNI 35.067.884

Año 2022

INDICE

1. Agradecimiento	3
2. Hipótesis	4
3. Introducción	5
a. Relación entre diversidad y resultados	5
b. Metodología de estudio:	5
i. Encuesta	6
ii. Entrevista	14
4. Capítulo 1: ¿Por qué construir una cultura de trabajo diversa e inclusiva?	21
a. La diversidad como valor corporativo	21
b. La diversidad como ventaja competitiva	22
i. Estudios de rendimientos alcanzados en compañías que contemplan políticas de Diversidad e Inclusión	23
ii. Ventajas en la retención y atracción de talento	24
iii. Ventajas en la elección de los clientes/consumidores	25
iv. Compromiso y satisfacción de empleados	25
5. Capítulo 2: Efectos de la gestión de la diversidad	28
a. Estereotipos y Prejuicios	28
b. Falta de conciencia cultural	29
c. Presupuesto	29
6. Capítulo 3: El efecto de D&I en el desarrollo de la marca empleadora	31
a. Ambiente y Cultura de trabajo	31
b. Responsabilidad Social de las empresas	31
c. Caso Sanofi	32
7. Conclusión	37
8. Bibliografía	39

1. Agradecimiento

A mi familia que me acompañó en este largo tiempo, conteniéndome y apoyándome en momentos difíciles donde la carga académica sumada al día a día laboral y familiar, se hicieron complejos de transitar. A mi equipo de trabajo, que con apertura y compañerismo facilitan que pueda dedicar tiempo al estudio. A mi tutora Agustina, que con paciencia y dedicación me orienta en este camino final. Y en especial a mi hijo Benito, que, con sus características de persona con síndrome de Down, me inspira día a día a ser mejor persona, pero por sobre todas las cosas, a investigar y capacitarme para hacer su vida más plena y contribuir a su desarrollo futuro.

2. Hipótesis

La Diversidad e Inclusión como impacto positivo en los resultados del negocio.

Cada vez son más las compañías que adoptan políticas de diversidad e inclusión en la conformación de sus equipos, entendiendo el valor agregado que pueden aportar a la obtención de resultados.

Los entornos inclusivos y diversos promueven a grandes beneficios para las compañías. Por eso, en este proyecto final, voy a demostrar cómo los consumidores son cada vez más sensibles a los diferentes valores que representan las empresas y por eso deben adaptarse también a ello.

Por lo mencionado anteriormente, el generar políticas de inclusión y diversidad, genera entre otras cosas, equipos más motivados, un gran sentido de pertenencia, diferentes puntos de vista gracias a sus empleados, y mayor atracción y retención del personal

Utilizaré como recurso, una encuesta con preguntas cerradas a hombres y mujeres de mi entorno, de entre 18 a 60 años de edad que puedan dar testimonio de las políticas establecidas en sus compañías y las diferencias que se dan entre éstas, ya que trabajaré en una muestra heterogénea de compañías multinacionales, nacionales y pymes. Por su parte, el rango etario también es amplio, ya que busco obtener diferentes opiniones según la situación de cada uno de los encuestados.

Además de la encuesta voy a realizar una entrevista a Milagros Gimenez que es la fundadora de la empresa *Delicias para el Alma*, proyecto inclusivo en el que se desempeñan personas con discapacidad, donde nos compartirá desde su visión, cuáles son beneficios de implementar la diversidad y la inclusión dentro de una empresa pyme.

3. Introducción

a. Relación entre diversidad y resultados

Si bien el tema de la diversidad y la inclusión (D&I) no es nuevo, desde 2020 y la revolución post pandemia, resultó ser un foco de atención para que las empresas reexaminaran sus iniciativas de D&I. Promover la diversidad en el lugar de trabajo es hoy más importante que nunca. Los consumidores están llevando su atención a empresas con un compromiso probado con D&I. Se está promulgando un número creciente de leyes y requisitos para que haya mayor diversidad en el lugar de trabajo.

Los empleadores quieren la ventaja competitiva proporcionada por un equipo que refleje la diversidad de sus clientes y aporte una amplia variedad de puntos de vista a la mesa. También necesitan candidatos que les ayuden en lugar de obstaculizar sus esfuerzos para fomentar un entorno acogedor y de apoyo, sin importar el trabajo.

Los consumidores también están comenzando a responsabilizar a las empresas por declaraciones insensibles y errores sesgados. Las empresas quieren empleados que las representen bien y demuestren competencia cultural. Con esos objetivos e inquietudes en mente, los entrevistadores están comenzando a preguntar a todos los candidatos sobre sus opiniones acerca de la diversidad, la equidad y la inclusión en el lugar de trabajo.

Los empleados buscan liderazgo para marcar la diferencia. Las organizaciones deben evolucionar o arriesgarse a reducir la cantidad de candidatos, reducir la participación de mercado y, en última instancia, perder rentabilidad.

b. Metodología de estudio

i. Encuesta

Decidí realizar una encuesta online dirigida a personas entre 18 y 60 años que estén actualmente empleadas en compañías multinacionales, nacionales o pymes, con cargos gerenciales, de manera de conocer las diferentes iniciativas que se llevan a cabo y los diferentes enfoques.

Encuesta Diversidad & Inclusión

Por favor responda las siguientes preguntas de acuerdo a su lugar de trabajo:

1. ¿En qué tipo de empresa trabaja?
 - a. Compañía Multinacional
 - b. Compañía Nacional
 - c. Pyme
2. ¿Su empresa promueve una cultura de trabajo diversa e inclusiva?
 - a. Si
 - b. No
3. En el caso de ser afirmativo, ¿podría elegir alguna de estas iniciativas presentes?
 - a. Representación femenina en posiciones de liderazgo
 - b. Inclusión de personas con discapacidad
 - c. Inclusión LGBT+
 - d. Inclusión de minorías étnicas
 - e. Contratación de proveedores inclusivos
4. ¿Trabajo alguna vez con una persona con capacidades diferentes?
 - a. Si
 - b. No
5. En el caso de ser afirmativo, ¿cómo fue su experiencia?
 - a. Positiva
 - b. Negativa
6. Considera que una cultura de trabajo diverso e inclusivo beneficia los resultados del negocio
 - a. Si
 - b. No

Algunos participantes

Antonella Sconza: Gerente de Recursos Humanos Sanofi

Candela Salazar: Directora de Recursos Humanos Nutricia Bago

Ximena Galano: Gerente de Capacitación en Sony Ericsson

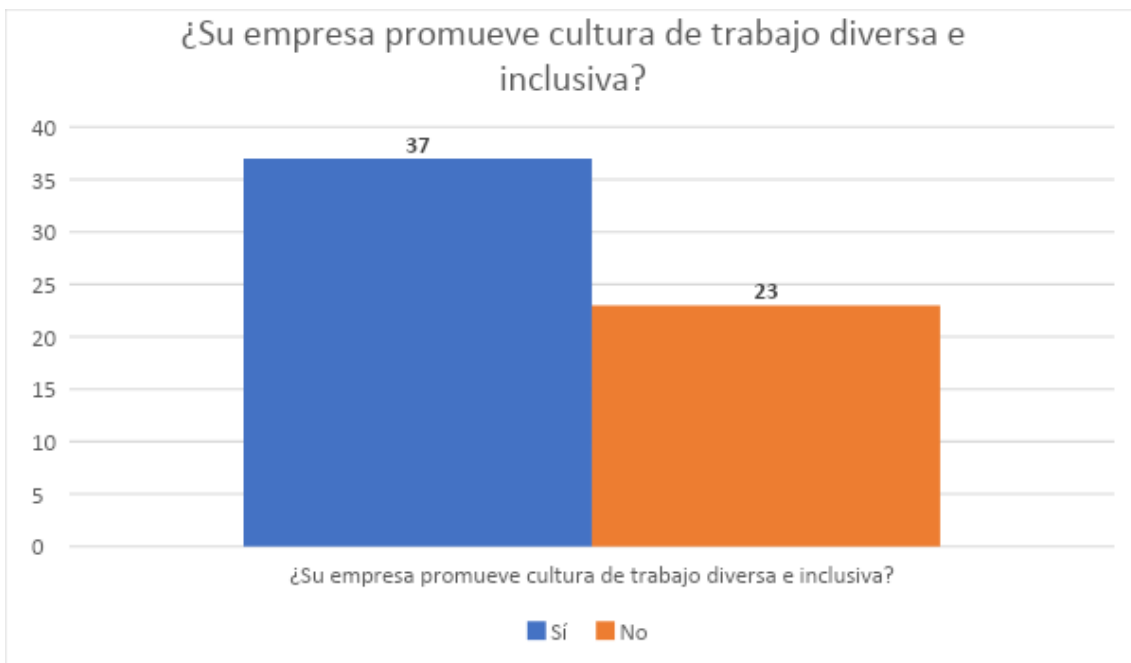
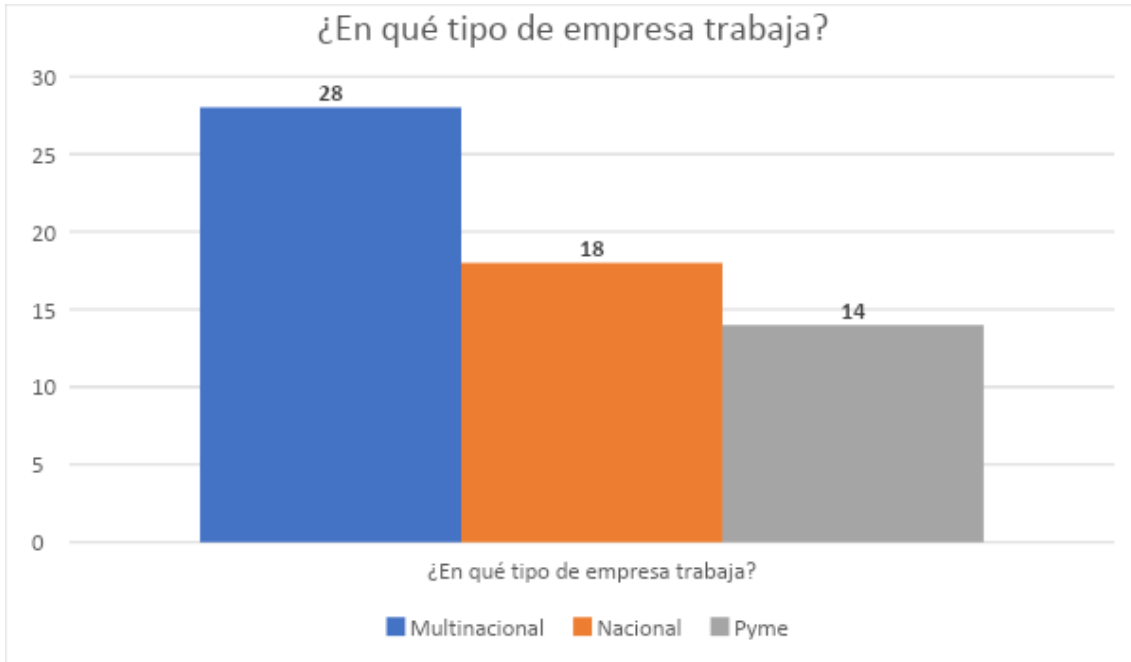
Adelina Reffino Pereira: Gerente de Ventas en Medicus

Lucas Somma: Socio Gerente en Frigorífico Santa Giulia

Leila Madera: Directora de Recursos Humanos en Noordwijk Montessori School

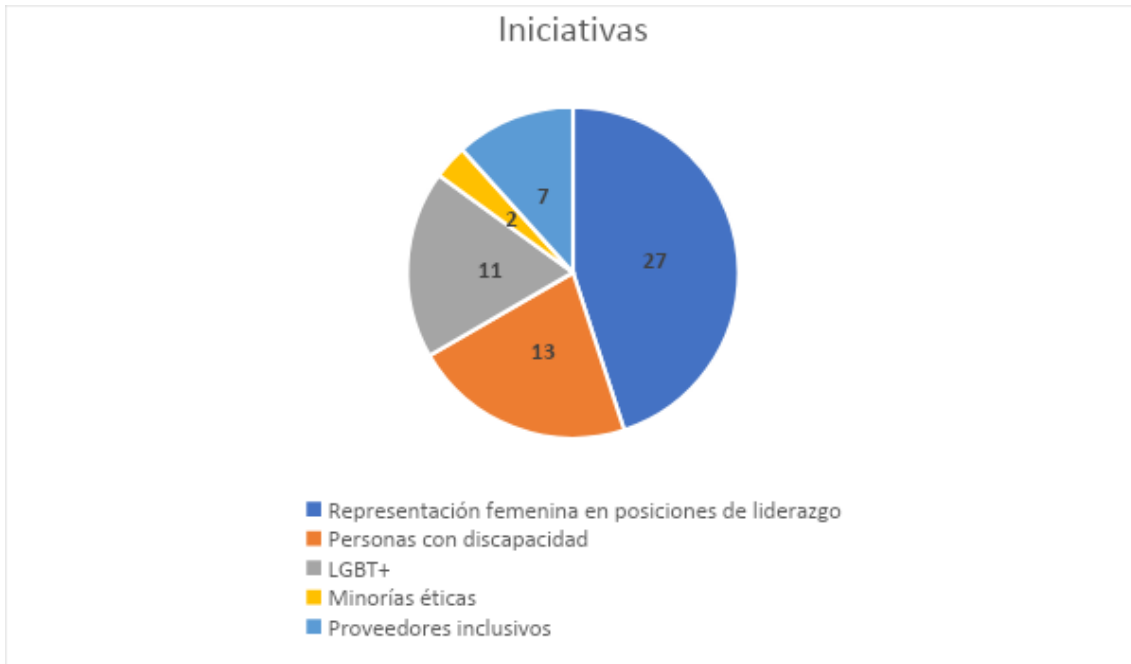
Juliana De Cesare: Gerente de Reclutamiento Accenture

Juan Esteban Santana: Auditor en AADI CAPIF



Como podemos ver en los resultados que arrojaron estas dos primeras preguntas, cada vez son más las empresas que aplican prácticas de inclusión y diversidad en sus equipos de trabajo.

Seguramente si esta encuesta la hubiésemos realizado 10 años atrás, hubieses sido al revés. Siendo el número más alto, el negativo.



Me parece muy interesante centrarnos en esta pregunta. Me sorprendió para bien, ver cuántas empresas hoy en día están aplicando alguna de estas prácticas/políticas.

La más aplicada es la de representación femenina en posiciones de liderazgo. Esto es muy positivo, ya que crea espacios seguros, estimula también los planes de carrera dentro de la organización y no las estancan en ciertos puestos.

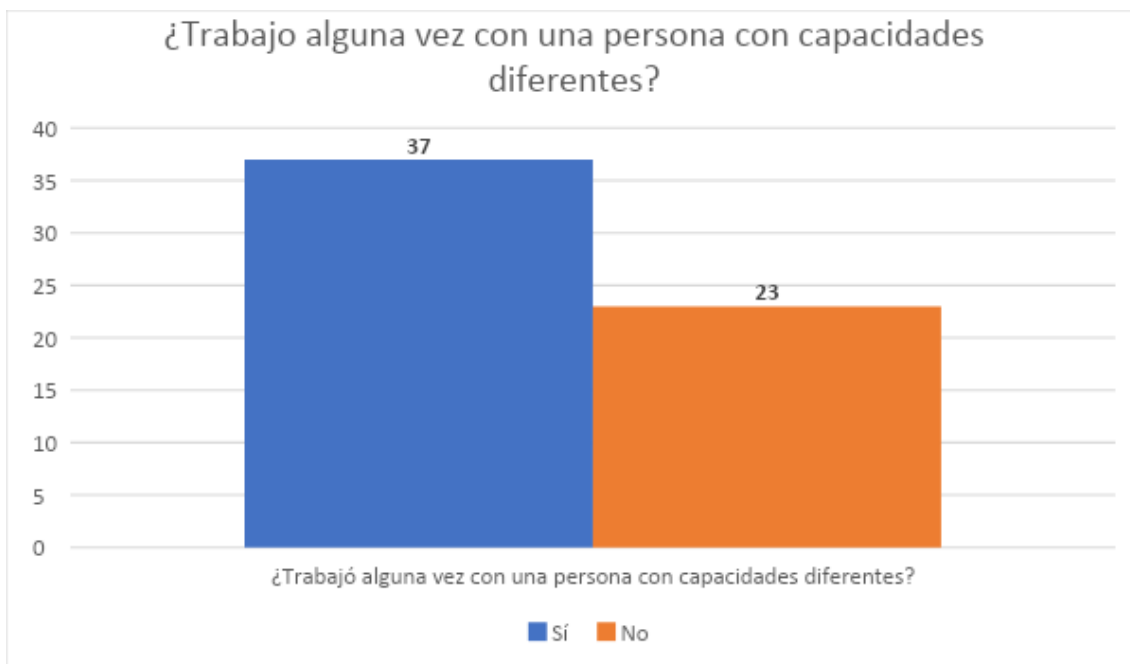
En mi opinión, las organizaciones tienen que aplicar políticas de igualdad para asegurarse de que cuentan con el suficiente talento femenino en todos los niveles de la organización. Esto otorga muchísimos beneficios como la creatividad, innovación, y también algunas habilidades como la empatía que son fundamental para el liderazgo empresarial.

Un claro ejemplo de esta igualdad de género dentro de la compañía es Avon:

“Avon fue incluido en The Buy Up Index, una nueva aplicación que orienta a las mujeres al momento de comprar, basándose en el nivel de compromiso que presentan las compañías con la igualdad de género.

Para ello, The Buy Up Index, con base en Estados Unidos, realiza una exhaustiva investigación a través de la cual califica a las compañías de acuerdo al trabajo que realizan en pos de la igualdad de género. Como resultado de ese análisis, Avon obtuvo una A -la máxima calificación- como valoración general, ubicándose así entre las

compañías con mejor desempeño dentro del índice. Entre otros aspectos, se ha resaltado por tener una CEO mujer a escala global, puestos de liderazgo integrados por gran cantidad de mujeres, iniciativas en torno a la maternidad y acciones de filantropía asociadas a la lucha contra la violencia doméstica y el cáncer de mama.”
(<https://mercado.com.ar/protagonistas/avon-entre-las-companias-mas-comprometidas-c-on-la-igualdad-de-genero/>)

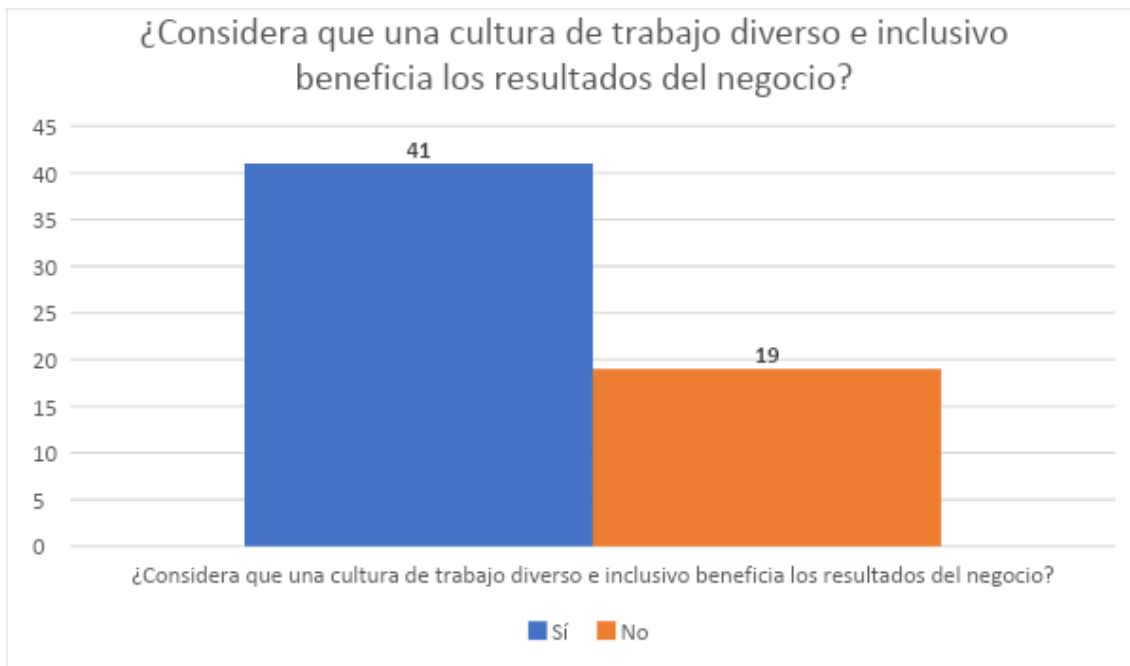




Estas 2 preguntas me parece interesante plantearlas a parte. Lo que más beneficia a un equipo de trabajo son las diferencias entre todas las personas que lo conforman. Por eso mismo es que siempre en un equipo, se intentan tener puntos de vista e ideas totalmente diferentes.

Y cuando hablamos de personas con discapacidades, justamente lo que hacen es enseñar a sus compañeros de trabajo sobre cómo resolver ciertos problemas, o de qué manera aplican la creatividad en el día a día. Al fin y al cabo, los trabajadores que no son discapacitados terminan aprendiendo sobre ellos y de cierta manera hacen que otros ambientes sean cada vez más inclusivos y diversos.

Termina siendo un “win-win”. Ellos obtienen un trabajo, mientras que nosotros aprendemos y colaboramos con toda la sociedad sobre la consciencia y cómo hacer lugares más accesibles para personas con capacidades diferentes.



En esta pregunta, un número muy alto cree que una cultura de trabajo diverso termina beneficiando los resultados del negocio. Me entusiasmaba saber qué pensaba mi público encuestado.

Y es que los resultados también están a la vista. Por un lado, las empresas al contratar personal con discapacidad consiguen ahorros fiscales e impositivos. Es un punto que no hay que perder de vista porque termina contagiando a muchas otras organizaciones a que contraten personal con discapacidades.

Sumado a esto, mejora notablemente la reputación de la empresa, incentiva al trabajo en equipo y un mayor compromiso con los valores que inculca la empresa con esta política.

Por otro lado, está comprobado que tienen una mayor tasa de permanencia dentro de un trabajo. Esto está relacionado a las bajas por enfermedad.

En resumen, en esta pregunta estaríamos mejorando el clima laboral, sensibilizamos al resto de la organización, hay un mayor compromiso con los objetivos de la empresa, mejora la reputación, aumenta la motivación, podemos obtener acceso a nuevos mercados por ser una empresa comprometida con las discapacidades.

Al fin y al cabo, termina siendo un retorno de la inversión que hicimos en un primer momento donde todo era un desafío.

Caso Avon – Natura & Co

Uno de los casos más representativos que tenemos en la actualidad es Natura & Co. También es denominada como “la empresa de la mujer”. Son muchas las iniciativas que realiza la compañía para poder tener una mayor equidad en los puestos jerárquicos, entre tantos otros.

También la empresa cuenta con la “Fundación Avon” que se encargan de defender los derechos de las mujeres desde adentro y afuera de la misma.



Qué hacemos

Desde 1999, tenemos la misión de defender los derechos de las mujeres, cuidar su salud, su integridad física, social y emocional y reconocer el compromiso con sus comunidades.

Con la **“Promesa Avon para ganarle al Cáncer de Mama”**, brindamos información útil y derribamos mitos para que cuides tu salud mamaria.

En el marco de nuestra **“Promesa Avon para poner fin a la violencia hacia mujeres y niñas”**, visibilizamos la violencia de género para que puedas detectarla y acompañar a quienes lo necesitan.

A través del **“Premio Fundación Avon”**, reconocemos y apoyamos a las mujeres que lideran proyectos sociales y que generan importantes cambios en sus comunidades.

Imagen obtenida Fundación Avon (<https://fundacionavon.org.ar/#que-hacemos>)

Todo esto, es algo que motiva a todos los empleados que trabajan tanto en Avon como en Natura & Co, ya que tienen como compromiso velar por sus valores como la inclusión, diversidad, responsabilidad social y sustentabilidad.

Además, tienen como objetivo mantener el balance de género en el liderazgo en un 50% de mujeres para el año de 2025.

A continuación, algunas iniciativas de la compañía:



CAMINATA AVON

Caminata Avon 2022: más de 10 mil personas se unieron para ganarle al cáncer de mama

Con el objetivo de generar conciencia sobre la importancia de la detección temprana de esta enfermedad, una marea rosa se reunió en la Ciudad de Buenos Aires para celebrar la vida. Tras dos años de pausa debido a la pandemia, el domingo se celebró la 16va edición de la Caminata. Leer más...

Por **Fundación Avon**, hace 1 mes

Todas estas iniciativas que genera Avon, solo son posibles si se eliminan las barreras que aún hoy en día siguen limitando el crecimiento de las mujeres dentro de las empresas, así como también garantizar el derecho a condiciones de trabajo que permitan asegurar su calidad de vida.

Además, algo muy importante que hace la empresa para las mujeres, es ayudar a que cada vez más sean las personas que puedan lograr la independencia económica con el modelo de venta directa que tienen. En definitiva, lo que se hace es motivarlas a salir a buscar una oportunidad, tengan o no tengan estudios finalizados. Ellas también pueden tener un futuro mejor trabajando como representante de Avon.



CÁNCER DE MAMA

FUNDACIÓN AVON y LALCEC dieron inicio al recorrido del Mamógrafo Móvil 2020

Durante febrero se realizarán mamografías gratuitas a mujeres en edad de riesgo y sin acceso al estudio en diferentes localidades del Partido de la Costa. El día lunes 3 de febrero se dio inicio a un nuevo recorrido del mamógrafo móvil AVON LALCEC, el cual, como hace 20 años, realiza Leer más...

Por **Fundación Avon**, hace 3 años

Hace casi un año, Magdalena Ferreira (gerente general para los Mercados del Norte de Latinoamérica en Avon) brindaba una entrevista con el medio digital “Rocking Talent” y respondía lo siguiente:

“Avon cree en un mundo mejor para las mujeres, que es un mundo mejor para todas. Somos una marca activista desde nuestra fundación, buscando brindar la oportunidad de ganar y aprender, brindando libertad económica a las representantes para que puedan moldear su propio futuro. Llevamos este espíritu hoy con nosotros, hablamos sobre temas que importan a nuestras comunidades, no tenemos miedo de tener una opinión, iniciar conversaciones y generar un cambio positivo.

Nuestras imágenes de publicidad y marketing retratan muchos tipos de belleza. Creemos que todas las personas son hermosas, celebramos diversas etnias, formas corporales, diferencias físicas y con contrastes visibles, además de incluir personas con diversas identidades de género.

Creemos en dar la bienvenida a todas las personas y reconocemos las desigualdades que aún existen en muchos ámbitos de la vida. La desigualdad por motivos de género, etnia, sexo, identidad sexual, orientación sexual, edad o cualquiera otra característica.

Estamos comprometidos a abordar estos temas en todos los niveles de nuestro negocio, desde nuestras políticas de recursos humanos, hasta nuestra combinación de productos y la inclusión en nuestras comunicaciones de marketing.

Nos comprometemos a garantizar que representamos y respetamos la diversidad de experiencias y los matices y complejidades de los problemas asociados con el sexo, género y orientación sexual en nuestras comunicaciones.” (Albornoz Paola, 2021)

ii. Entrevista

Para desarrollar en mayor profundidad los conceptos elegidos, decidí realizar una entrevista a Milagros Gimenez que es la fundadora de la empresa Delicias para el Alma, proyecto inclusivo en el que se desempeñan personas con discapacidad, donde nos compartirá desde su visión, cuáles son beneficios de implementar la diversidad y la inclusión dentro de una empresa pyme.



“Delicias para el alma es una alternativa para los amantes del café y los licuados. Hace unos meses el Centro de Estimulación Temprana Los Girasoles encabezó un proyecto de inclusión, integración y conciencia social, a través del establecimiento de dicha confitería, ubicada en Entre Ríos 491, frente a la plaza 12 de octubre de la ciudad de Resistencia.

En este lugar trabajando alrededor de diez jóvenes con capacidades diferentes, quienes son los encargados de atender al público, cocinar, preparar las ofertas en panadería y llevar adelante los contratiempos que vayan surgiendo en el trabajo diario.

Chipa, pastaflora, helados, café y licuados son algunas de las grandes delicias de este lugar; donde los chicos, además de ofrecer comida también regalan abrazos y sonrisas gratis”. (Diario 22, Chaco)



¿Creés que hoy en día se avanzó con el hecho de dejar de creer que la discapacidad es una barrera para el acceso al empleo?

Bueno, en cierta manera se logró un gran avance en la Argentina con el tema de la discapacidad en lo laboral. Nosotros cuando nació esta pyme intentamos ayudar con nuestro granito de arena también en romper con esas barreras culturales.

Si nosotros desde nuestro negocio, podemos ayudar a que sea visto como algo normal una persona discapacitada trabajando, ya estamos dejando una enseñanza y si bien eso no nos va a retribuir económicamente, ayuda a que se mejore culturalmente.

El problema es que aún a muchísimas compañías multinacionales eso les sigue costando aplicar. Para nosotros fue un gran desafío.

¿Cuáles creés que son las claves para que un emprendimiento o mismo una empresa pueda entender que generando diversidad, los beneficios también vienen de la mano?

Siempre dándoles la chance a que ellos nos muestren cómo trabajan. Siempre está bueno tener una experiencia antes con ellos para que nos puedan abrir la cabeza.

Está a la vista que hoy en día la cultura está cada vez más abierta a colaborar con la diversidad en la inclusión no solo en los trabajos sino en el día a día.

Es una cadena. A medida que uno aprende de ellos, todos se van contagiando.

¿Creés que hoy en día los consumidores finales miran y analizan más los productos/servicios que consumen?

Totalmente. Estoy 100% convencida de que hoy más que nunca los consumidores pasan a elegir sus productos o servicios, no solo por lo que eso les brinda a ellos, sino también en el saber cómo se produce, qué impacto tiene en el medioambiente, en la cultura, etc.

Ya no da igual saber si el producto que compraste trajo aparejados millones de problemas que están escondidos detrás. Hoy en día eso importa y mucho a la hora de elegir entre 2 opciones o más.

Los consumidores ya pasan a ser quienes eligen qué mundo queremos para todos. Desde una simple compra de una comida, ya estás contribuyendo.

El nuevo consumismo requiere de una conducta que implica cambiar nuestras costumbres y transformar nuestro consumismo individual en un sistema responsable y cumplidor de los valores que queremos para nuestro mundo.

¿En qué momento entendiste que, aplicando la diversidad, también podías tener aparejado tantos beneficios no solo económicos?

Eso desde el día uno. Cuando uno está convencido y tiene una meta clara, se hace muchísimo más fácil.

Nosotros siempre tuvimos claro que, ayudándolos a ellos con un trabajo, ellos también en el largo plazo nos iban a terminar ayudando a nosotros.

Y no va solo en lo económico, o pagar menos de impuestos o tener subvenciones. Sino que va también desde lo humano. Es como te decía antes. Es contribuir con la cultura y que otros también tengan la posibilidad de formar un emprendimiento tan lindo como el nuestro.

¿Cuáles son las barreras que hoy en día aún siguen interrumpiendo la llegada de personas con discapacidad a empresa multinacionales por ejemplo? ¿Creés que son más los prejuicios que otra cosa?

Nosotros cuando arrancamos con este proyecto, con este desafío, nos tuvimos que sobreponer a millones de obstáculos. Pero obstáculos que se tiene que sobreponer cualquier empleador. No son diferentes.

Justamente la discapacidad no es un inconveniente para el emprendimiento.

Está en nosotros encontrar la motivación, las ganas a seguir mejorando. Todo se soluciona con ganas de trabajar, con unión de todos, buscando subvenciones, ayudas de todo tipo.

¿Qué tan difícil es romper con esos prejuicios que tienen las personas sobre las personas con discapacidad?

Bueno, en mi caso comencé trabajando desde el vamos con una persona con discapacidad con lo cual desde el día uno yo ya tenía esa experiencia en mi vida y entonces sabía cómo era.

Yo creo que aún sigue siendo difícil romper con esos prejuicios/barreras que tiene la gente en la cabeza. Hay que pensar que no toda la vida estuvieron estos cambios que comenzaron a darse hace poco.

Por ejemplo, el hecho de que en las compañías hoy en día se tenga más presentes a las mujeres en puestos jerárquicos es algo que hace varios años atrás aún tenía muchísimos prejuicios.

Por eso creo que siempre hay que darles una posibilidad y tener esa experiencia. Es como todo, si uno no le da la chance, nunca vas a saber. Pero bueno, hay que entender que muchas compañías multinacionales trabajaron toda su vida así y les cuesta cambiar también ese arraigo con las viejas costumbres de trabajo.

A todos les cuesta cambiar ciertas cosas cuando siempre se hicieron de determinada manera. Pero es ahí donde entra en juego el desafío y las ganas de seguir aprendiendo con ellos y seguir ayudando a que cada vez más chicos con discapacidades puedan tener una vida similar a la nuestra. El ayudar, o el no hacerlo, sigue siendo una responsabilidad nuestra. Está en nosotros.

¿Cómo se le hace entender a la persona con discapacidad, que uno no lo contrata por favor, sino que realmente creés en lo que te puede dar a nivel laboral?

Bueno, es que en realidad ellos no creen que les estamos haciendo un favor. Una persona “X” que lo ve de afuera, puede parecerle eso. Pero ellos y nosotros estamos convencidos de ir por esa línea y nos apasiona trabajar con ellos.

Ellos vienen igual o más motivados que cualquier empleado normal de cualquier trabajo. Es un momento de ellos que le aplican una pasión extraordinaria a lo que están haciendo

Nosotros tenemos un equipo de trabajo donde el 80% son personas discapacitadas, pero creeme que somos el equipo más capacitado de todos.

Es simplemente darse la chance y darle la chance a ellos a que se muestren en otra faceta.

¿Por dónde se contacta a personas con discapacidad para emplearlas? ¿Se utilizan las páginas convencionales para buscar trabajo?

En nuestro caso la verdad que fue mucho de boca en boca. Teníamos muchos conocidos con discapacidades y se fue armando un equipo bárbaro. Y a medida que todo iba funcionando, íbamos tomando personas conocidas de ellos.

También hay muchas asociaciones que nos suelen compartir información sobre chicos con discapacidad y ahí nosotros nos comunicamos con ellos.

¿En otras partes del mundo se avanzó mucho más con estas políticas que benefician a la diversidad? ¿O Argentina es uno de los países más avanzado en estos temas?

Esta pregunta sí no la sé con mucha certeza.

Si es real que Argentina en particular avanzó mucho en estos temas. Pero desconozco qué tal viene esto en Europa, por ejemplo.

Se de varios emprendimientos de afuera, pero no estadísticamente.

¿Cómo es el día a día con ellos? ¿Se les hace también un acompañamiento de sus vidas fuera de la empresa?

Sí, ni hablar. Nosotros ya pasamos a ser parte de la familia casi te diría. Uno se termina vinculando 100% con la persona.

Si bien es un empleado, no deja de ser importante la vida que tienen estas personas fuera de lo laboral. Nosotros intentamos ayudarlos en todo lo que necesiten, así como también para sus familias.

Hay muchos de los chicos que los pasamos a buscar con una combi, otros vienen con sus padres. Y luego de trabajar con nosotros, también solemos hacer distintas actividades para que no sea solamente un trabajo sino también un momento de poder aprender de ellos y saber de qué manera podemos hacerles la vida mucho más fácil y llevadera.

También nos juntamos a merendar o almorzar entre todos. Ya pasamos a ser parte de sus día a día.



Imagen del local ubicado en la calle Entre Rios, en la provincia de Chaco

¿En qué puntos pensás que ustedes como empresa, tienen una ventaja competitiva con una empresa tradicional que brinda el mismo servicio que ustedes?

Eso es como te decía antes. El hecho de que hoy en día los consumidores son mucho más conscientes de lo que consumen.



Si el consumidor sabe que comprando algo, ayuda a personas con discapacidad, no dudes que lo va a intentar hacer.

Además, a medida que este emprendimiento va creciendo, ellos se van motivando y ayudan hasta a pensar qué nuevas comidas podemos ir preparando, etc. En cierta medida, es cada vez mayor el compromiso que tienen ellos con su trabajo, y nosotros con los valores que queremos cumplir.

Sumado a esto, también me parece importante saber que a medida que uno trabaja de esta manera y con estos valores, pasan a aparecer oportunidades impresionantes. Nos comienzan a ver de otra manera y pasamos a tener mejores talentos dentro de la empresa.

4. Capítulo 1: ¿Por qué construir una cultura de trabajo diversa e inclusiva?

Vivimos en una sociedad multicultural, globalizada, y por lo tanto diversa. Esta realidad nos desafía a contar con estrategias de diversidad que atiendan las necesidades de diferentes grupos y perfiles presentes tanto en nuestra empresa, como en nuestros clientes y proveedores. En este capítulo, nos enfocaremos en los motivos por los cuales las organizaciones aspiran a formar una cultura inclusiva y diversa, descubriendo que ésta puede ser una gran oportunidad de mejora de rendimiento.

“Una organización que utiliza correctamente la diversidad cultural fortalece la cultura empresarial, mejora su reputación, constituye un empleador atractivo para las personas con talento, promueve la motivación y la creatividad y, por ende, la innovación y eficiencia del personal”



Imagen 1 - Los beneficios de una adecuada gestión de la diversidad - “Gestión de la Diversidad en los Entornos Laborales”, Red Acoge

a. La diversidad como valor corporativo

Identificamos que cada vez más, la diversidad figura entre los valores corporativos de las organizaciones.

La discriminación es generada tanto por las personas en lo individual como por los colectivos sociales y las instituciones, y se da de distinta forma, tanto en percepciones como en prácticas culturales que se van arraigando con el tiempo, se van normalizando

y se van haciendo parte de la cultura social y de la cultura institucional. Eliminar la discriminación, es objetivo que ha ido cobrando fuerza.

Existen barreras sociales (prejuicios/estereotipos, indiferencia, desconocimiento y discriminación) que dificultan un desarrollo pleno e integral de todas las personas en la empresa. Eso es evidente, pero, ¿y si no nos quedamos sólo con esa visión negativa? Si decidimos no quedarnos exclusivamente en la inclusión y decidimos aprovechar la diversidad de talento y de potencial que todas las personas que forman parte de la empresa pueden aportar, entonces estaremos dando una dimensión mucho mayor a la diversidad.

La diversidad e inclusión en una organización trata de crear una cultura organizacional lo suficientemente fuerte para comprender las diferencias de cualquier tipo, con programas que aseguren el bienestar de los empleados, y donde exista un ambiente en el que la comunicación sea abierta y efectiva. Se trata de fortalecer los valores culturales, fomentando la solidaridad, el respeto, el trabajo en equipo y la ética.

b. La diversidad como ventaja competitiva

Los beneficios indiscutibles de adoptar modelos de diversidad se relacionan con la mejora del clima laboral y con la reducción de la rotación, pero también con el incremento de la productividad, convirtiéndola en un elemento actualmente positivo en términos de rentabilidad y posicionamiento en el mercado. Una correcta gestión de nuestra diversidad cultural a través de los recursos humanos, no solo es una obligación legal y moral, sino que su impacto es directamente proporcional en los resultados de la empresa. Por lo tanto, es imprescindible evaluar el rendimiento de los programas de gestión de la diversidad para poder medir y evaluar su impacto en los resultados del negocio.

Según la teoría basada en los recursos, el crecimiento de la organización y su ventaja competitiva están limitadas por los recursos que posee y su despliegue. Barney y Wright afirmaron que para que el capital humano cree ventaja competitiva, debe crear valor diferencial, poco frecuente y difícil de imitar. Bajo este razonamiento, la diversidad en el capital humano sirve de fuente de ventaja competitiva sostenible porque crea un valor diferencial. La gestión de la diversidad puede permitir a las organizaciones que dispongan de recursos más valiosos, complejos, y difíciles de imitar y transferir. Es un recurso estratégico, cuyo resultado dependerá de las estrategias adoptadas por las empresas. La correlación de este estudio indica que cuando las compañías se comprometen a un liderazgo más diverso, son más exitosas. Mientras más diversa sea la compañía, mayores probabilidades tendrá de conseguir los mejores talentos, de mirar más de cerca a los diferentes segmentos de clientes, aumentar la satisfacción de los empleados y tomar mejores decisiones, llevando a un círculo virtuoso de ganancia incremental.

i. Estudios de rendimientos alcanzados en compañías que contemplan políticas de Diversidad e Inclusión

La manera más eficaz de demostrar que la diversidad realmente mejora la productividad de las organizaciones, está visible en el informe “Diversity Matters”, Mckinsey. Este estudio data sobre la relación entre el nivel de diversidad de una organización y su rendimiento financiero. El informe está basado en información recolectada de 366 compañías en Canadá, Latinoamérica, el Reino Unido y los Estados Unidos, y se encontró que: -Las compañías con mayor diversidad étnica y racial tienen 35% más de posibilidades que el resto de tener resultados financieros por encima de la mediana de sus respectivas industrias nacionales -Las compañías con mayor diversidad de género tienen 15% más de posibilidades que el resto de tener resultados financieros por encima de la mediana de sus respectivas industrias nacionales.

Exhibit 1

How diversity correlates with better financial performance

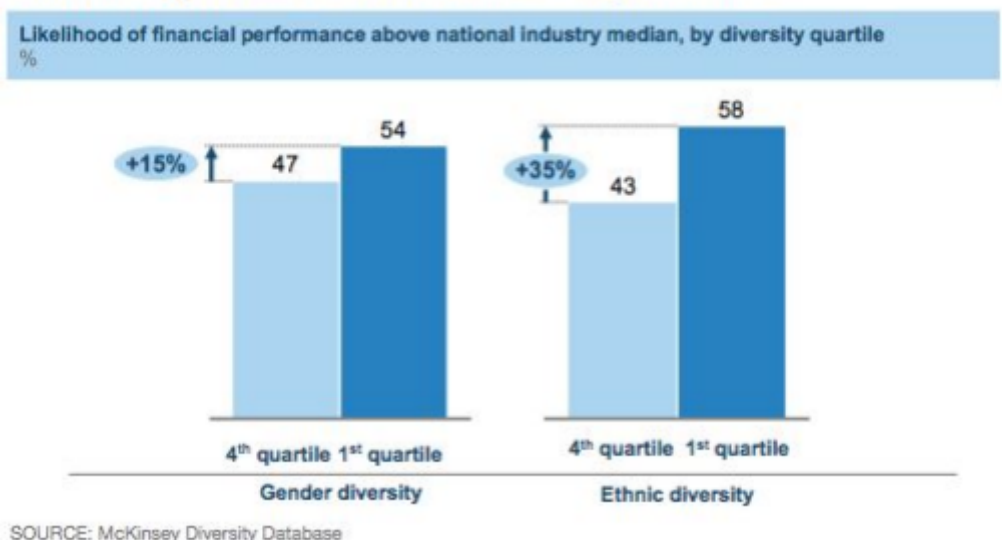


Imagen 2 - Cómo la diversidad se correlaciona con mejor rendimiento financiero - McKinsey Diversity Database

Las compañías con menor diversidad tanto de género como étnica y racial tienen menos posibilidades que el resto de tener resultados financieros por encima del promedio (no solo no lo lideran, sino que están por debajo)

Exhibit 2

How low gender and ethnic diversity correlates with poorer financial performance

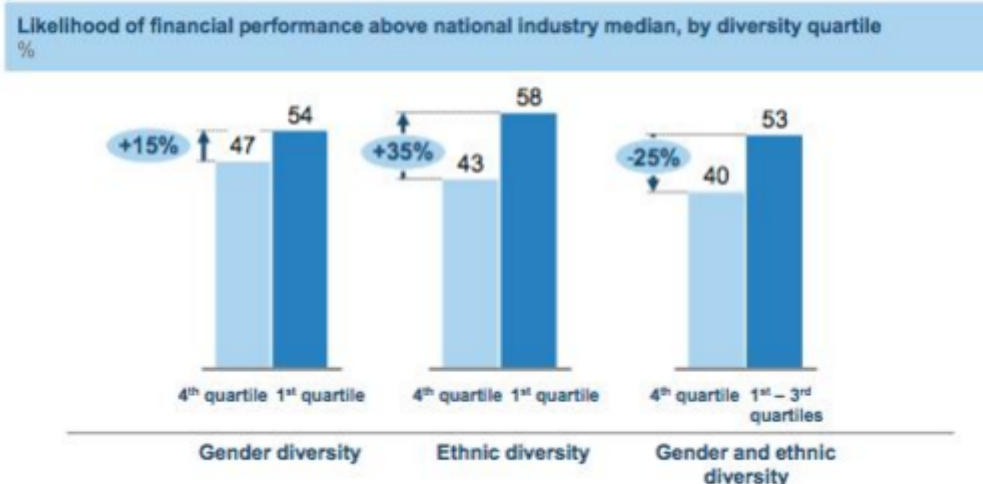


Imagen 3 - Cómo menor diversidad se correlaciona con menor rendimiento financiero - McKinsey Diversity Database

La diversidad es clave porque vivimos en un mundo cada vez más interconectado. No debería sorprendernos que las organizaciones e instituciones más diversas tengan mejores resultados, ya que reflejan la sociedad como tal.

ii. Ventajas en la retención y atracción de talento

La diversidad en el liderazgo de una compañía le dará la garantía de acceder a más fuentes de talento, ganar ventaja competitiva en el reclutamiento, atrayendo a las personas más calificadas. Cuanto mayor sea el tamaño de la fuente de talentos, mayores posibilidades tendrá la organización de encontrar a los mejores.

La identificación del talento es un proceso clave, puesto que, si no hay una identificación correcta del mismo, será difícil poder gestionarlo y sobre todo alcanzar que las personas sientan que son reconocidas y recompensadas por sus aportes particulares.

La combinación de una buena dirección y de gestión adecuada de la diversidad supone una nueva forma de optimizar el talento corporativo. La política de diversidad e inclusión ha sido desarrollada específicamente también como una herramienta de reclutamiento y retención determinante, ayudando así a ampliar la disponibilidad del talento de la empresa, al tiempo que se configuran entornos laborales inclusivos.

Por otro lado, las empresas que hacen visibles en el mercado sus políticas de diversidad, tienen mayor probabilidad de captar y mantener a este talento. Las personas eligen a las

compañías con las que se identifican, donde encuentran un entorno de trabajo seguro y donde puedan desplegar su máximo potencial. La diversidad laboral, representa un factor importante en la decisión de un individuo de pertenecer a una empresa o no. Además, también es un factor que determina la decisión de permanecer o ir en búsqueda de otra compañía en la que se sienta mejor representado.

iii. Ventajas en la elección de los clientes/consumidores

Al comprometer la diversidad como un imperativo estratégico, las compañías alinean su propia organización con una base de clientes cada vez más heterogénea. Esto les permite forjar lazos más fuertes con los clientes por dos cosas:

- Alcanzar a las personas que toman las decisiones claves: los grupos diversos representan a la mayoría de la población cuando se toman decisiones de compra.
- Tomar la perspectiva del cliente: los líderes corporativos con la habilidad de tener en cuenta la perspectiva del cliente, son capaces de responder a la evolución del mercado más rápida y creativamente. La diversidad ayuda a las organizaciones a reaccionar efectivamente a los cambios en el mercado y a las necesidades emergentes de los clientes. Para la internacionalización de muchas corporaciones se necesita una perspectiva multicultural que permita competir con éxito en el extranjero, contando con empleados diversos para relacionarse con clientes y proveedores del mundo.

Está claro que los CEOs están adoptando una mirada en la que es crucial que los empleados de una compañía reflejen lo que ella ofrece. Por ejemplo, Walmart realiza evaluaciones comparativas para entender la demografía de cada país en el cual opera y alienta a cada uno a crear su propio plan de diversidad e inclusión que reflejen las necesidades locales.

Además, la calidad de la comunicación y las interacciones entre las personas son cada vez más importantes para el éxito de los negocios. Especialmente en el sector de los servicios, se requiere a empleados con habilidades interpersonales y similitud cultural entre quien provee el servicio y el cliente, mejorando la efectividad de la entrega del servicio y de la percepción de calidad del mismo.

iv. Compromiso y satisfacción de empleados

Los ambientes de trabajo diversos, respetuosos y abiertos producen mejoras en el rendimiento, la productividad y la satisfacción laboral de todos los colaboradores, ya que, al ser reconocidos y aceptados, pueden destinar su tiempo y su energía en el trabajo sin tener que preocuparse por sentirse discriminados. Empresas con un grupo de trabajo diverso tienen la ventaja de retener el talento humano, ya que grupos pertenecientes a minorías o de diferentes grupos culturales usualmente prefieren

trabajar en compañías donde sus compañeros de trabajo pertenecen a diferentes grupos demográficos. Esto se resume en que un buen clima laboral debido a la apertura hacia la diversidad, tiene un impacto directo tanto en la productividad de todas las personas, como en el rendimiento general de la empresa.

La diversidad aumenta la satisfacción entre los empleados y promueve actitudes y conductas positivas en el lugar de trabajo, siempre que el personal sea suficientemente diverso. La empresa los considera como talento único y que agregan valor y, por ello, su disposición, buena actitud y su capacidad de tomar decisiones es mayor. El respeto y tolerancia hacia su lugar de trabajo es recíproco, por lo que hay un apego real y auténtico. Cuando una persona se siente cómoda en su lugar de trabajo crece su motivación, trabajo en equipo y su compromiso de esta hacia la empresa. Estará mejor predispuesto para cumplir con sus responsabilidades sin sentirse discriminado, sino incluido, cómodo y alcanzando sus objetivos de una forma más satisfactoria.

Un buen nivel de satisfacción en los empleados suele elevar los niveles de motivación de los empleados, llevando a menores costos de rotación y/o absentismo si las organizaciones crean un ambiente adecuado.

Un equipo de Deloitte creó un modelo para expresar la relación entre la diversidad e inclusión y el rendimiento de una empresa, que dio como resultado un aumento del 80% cuando ambas condiciones se cumplían. Aquellos empleados que perciben su organización como una comprometida y que apoya la diversidad, y que se sienten incluidos, tienen 80% más de probabilidades de creer que trabajan en una organización de alto rendimiento. Se observó que las organizaciones, en general, dan mayor importancia a la diversidad que a la inclusión, pero el estudio apunta a que diversidad + inclusión = mejores



Imagen 4 - Fuente: “Waiter, is that inclusion in my soup? A new recipe to improve business performance” - Deloitte - Sydney, 2013

Se descubrió que:

- Cuando los empleados creen que su organización está comprometida con la diversidad y se sienten incluidos, los empleados reportan mejores resultados en términos de habilidad para innovar, respuesta rápida a los cambios en las necesidades de los clientes, y trabajo en equipo.
- Las organizaciones tienen que poner más su foco en la inclusión: re balancear los focos de diversidad e inclusión, en lugar de priorizar completamente la diversidad, las ayudará a desplegar su potencial de diversidad
- El balance entre trabajo y vida personal es una señal clave: la habilidad de un empleado para regular este balance, es un claro conductor de los sentimientos de inclusión de un empleado

En esencia, cuando las organizaciones o los individuos adaptan sus comportamientos para responder a los demás, las personas se sienten incluidas. Si la empresa acepta e incluso celebra a cada individuo, su sentido de permanencia se

hace más fuerte. El colaborador genera confianza en sí mismo, se pone la camiseta, practica y difunde la cultura organizacional.

5. Capítulo 2: Efectos de la gestión de la diversidad

En las investigaciones estudiadas, se muestra la diversidad como una oportunidad de crecimiento y desarrollo para las empresas. Está claro que todas las ventajas mencionadas son maneras de mejorar el rendimiento de una compañía. No obstante, reconocemos también, que ésta puede ser difícil de inculcar e incluso a veces ser fuente de amenazas y problemas.

Cuando una empresa ha llevado a cabo una estrategia de inclusión de la diversidad adecuada para aumentar la representación de las minorías en la organización (más líderes femeninas, personas con discapacidades, etc.), ¿cómo se trata en la práctica a esas personas pertenecientes a minorías? ¿Son aceptadas y tratadas como iguales por sus colegas o son arrojadas a una cultura organizativa que no comprende sus necesidades? Aquí es donde entra en juego la parte de "inclusión" del D&I. No basta con tener equipos diversos, sino que también es importante que los miembros de la organización que representan esta diversidad se sientan valorados, aceptados y acogidos en la organización. Como dice la famosa frase: "La diversidad es ser invitado a la fiesta, la inclusión es ser invitado a bailar".

La D&I puede verse amenazada por ciertas barreras que inhiben el grado de aceptación o "inclusión" dentro de la organización y, si no se abordan, estas barreras pueden hacer que una estrategia de diversidad e inclusión sea muy difícil de aplicar. Por eso es fundamental que una organización analice y comprenda las diferentes barreras a la diversidad y por qué puede hacer que los empleados se resistan a trabajar con personas de diversos orígenes. Comprender estas barreras también permitirá a las organizaciones realizar cambios para facilitar la inclusión en la organización, que a menudo está estrechamente relacionada con el compromiso de los empleados. Al repercutir en el nivel de aceptación y compromiso de los empleados, estos estereotipos también pueden tener un efecto indirecto en la marca del empleador, ya que pueden provocar un aumento de la rotación de personal, ya que los empleados abandonan su puesto de trabajo por enfrentarse a un entorno laboral hostil. A continuación, se presentan ejemplos de lo que percibo como algunas de las principales barreras a la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo.

a. Estereotipos y Prejuicios

El sesgo cognitivo es la forma en que una persona entiende a otras personas, que se basa en su propio conjunto particular de creencias y experiencias y que puede no ser razonable o exacto (Cognitive Bias, n.d.). Un estereotipo es una idea preconcebida fija y demasiado generalizada sobre un grupo o clase de personas concreto, que atribuye a los individuos de este grupo toda una serie de características y habilidades que suponemos que tienen todos los miembros de ese grupo (Stereotypes | Simply Psychology, n.d.). El estereotipo es también un proceso cognitivo, ya que implica asociar una característica con un grupo, pero también puede implicar, conducir o servir para justificar una

reacción afectiva hacia personas de otros grupos (Rosenthal y Overstreet, 2016). Algunos ejemplos de estereotipos que podrían identificarse en una organización pueden ser en base al género, la edad, la capacidad o la discapacidad, y a veces pueden ser difíciles de detectar ya que se convierten en parte de las normas sociales e incluso en parte de la propia cultura organizativa.

Aunque puede haber algunos estereotipos positivos, muchos son negativos y perjudiciales y pueden crear un obstáculo para la diversidad y la inclusión al dificultar las oportunidades de las personas diversas desde el principio, en lo que respecta a las entrevistas de trabajo con los candidatos y también a las promociones internas. Por ejemplo, el estereotipo común de que las mujeres son menos competentes que los hombres puede afectar a la oportunidad de una mujer de conseguir un puesto superior en una empresa, lo que tendría un impacto directo en la representación femenina dentro de la organización

b. Falta de conciencia cultural

Existen diferentes definiciones de conciencia cultural (a veces también denominada sensibilidad cultural), pero la idea general es la de una conciencia y un respeto por las diferentes culturas, de manera que se pueda trabajar bien en un entorno multicultural.

Los valores, las creencias y la lógica de un individuo están muy alineados con la cultura de la que procede. En un entorno empresarial, las diferencias culturales pueden influir en la toma de decisiones, la participación de los empleados y los estilos de comunicación. La falta de conciencia cultural dificulta que los empleados entiendan estas diferencias y actúen en consecuencia, lo que dificulta que se aprecie la diversidad.

Afortunadamente, esto puede abordarse a través de la formación en materia de diversidad, y garantizando continuamente que los empleados reciban educación sobre personas con diferentes orígenes y culturas. A diferencia de los prejuicios, esto es algo que puede cambiarse con relativa facilidad.

c. Presupuesto

Una de las principales razones de los escasos incentivos de diversidad es simplemente la falta de presupuesto o dinero que las organizaciones destinan a abordar los problemas de diversidad e inclusión en sus empresas. No hay duda de que aplicar una estrategia de diversidad es una tarea costosa, y las empresas se esfuerzan por asignar el capital suficiente para llevarla a cabo. En los últimos años se ha producido un aumento de los puestos de diversidad e inclusión en organizaciones de todo el mundo, ya que las empresas están reconociendo que se trata de un tema complejo en sí mismo y que no se puede esconder bajo la alfombra como un sub departamento de recursos humanos y, por supuesto, más personal conlleva más costos. Al igual que con cualquier otra inversión, es una buena práctica que las empresas analicen el costo y los beneficios de las políticas de diversidad, pero dado que los costos inmediatos se traducen principalmente en

beneficios a largo plazo, las empresas pueden ser reacias a destinar demasiados fondos a algo que tiene beneficios que llevarán tiempo y no son tan fáciles de medir. Esto se discute a menudo cuando se hace el caso de negocio para la diversidad, y a menudo se cuestiona si la diversidad realmente vale los costos. Se calcula que las empresas gastan anualmente 8.000 millones de dólares en formación sobre diversidad, y otros 400 a 600 millones de dólares anuales sólo en honorarios de consultoría (Hansen, 2003)

Los presupuestos para la diversidad pueden ser muy sensibles a las crisis financieras y los líderes de las organizaciones se apresuran a recortar los esfuerzos en materia de diversidad en tiempos difíciles. Desgraciadamente, parece que los empresarios siguen subestimando el argumento comercial de la diversidad en términos de coste-beneficio. Sí, aumenta los costes empresariales, como una inversión más, pero los estudios demuestran que los beneficios son cada vez más rentables. Por ejemplo, un estudio llevado a cabo por el Boston Consulting Group reveló que las empresas que informaron de una diversidad superior a la media en sus equipos de dirección también informaron de unos ingresos por innovación que fueron 19 puntos porcentuales superiores a los de las empresas con una diversidad de liderazgo inferior a la media, 455 y 26% respectivamente (Boston Consulting group, 2018).

6. Capítulo 3: El efecto de D&I en el desarrollo de la marca empleadora

Los principales elementos de la marca del empleador son: el equilibrio entre la vida laboral y personal, la responsabilidad social de la empresa, la formación y el desarrollo. En el caso de la diversidad y la inclusión, los elementos importantes en los que hay que centrarse son el entorno laboral y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Sin embargo, una marca representa la relación que una organización tiene con sus clientes tanto como representa la relación que tiene con sus empleados (Jonsen et al., 2019), por lo que la marca de un empleador también representa la relación que tiene con el mercado de trabajo, y los empleados potenciales. Por lo tanto, también podemos considerar otros factores como la percepción del empleador a los ojos de quien busca empleo. La diversidad y la inclusión influyen en estos factores de manera única, que exploraremos individualmente, y juntos contribuyen en gran medida al desarrollo de la imagen de marca del empleador, y al atractivo.

a. Ambiente y Cultura de trabajo

El entorno de trabajo incluye aspectos físicos, como el equipamiento y las instalaciones, y también aspectos sociales o psicológicos, como las interacciones entre los empleados y la cultura de la empresa, que se ven muy afectados por la diversidad y la inclusión. Dado que la percepción de un empleador depende de cómo se sientan los empleados en el trabajo, podemos entender por qué la creación de un entorno de trabajo saludable que adopte y defienda la diversidad y la inclusión impulsaría la imagen de marca del empleador.

Contar con un equipo diverso e inclusivo en la que se anime a los empleados a aceptar sus diferencias y a sentirse bienvenidos e incluidos, conduce a un aumento de la felicidad y la motivación general de los empleados, lo que genera beneficios como una menor rotación de personal, una mayor productividad y una mejor retención de los empleados. Los empleados se sentirán satisfechos en la organización y fomentarán a crear una sólida reputación del empleador, ya sea a través del boca a boca y recomendando a su empleador a sus amigos y/o familiares, o dejando reseñas en sitios de reseñas laborales. Las reseñas de empleados pasados y actuales influyen en gran medida en la imagen de marca del empleador, ya que cada vez más la consulta en buscadores y las respectivas reseñas, hacen a la decisión. Se trata de factores que los empleadores no pueden permitirse ignorar a la hora de abordar su estrategia de marca de empleador, ya que los solicitantes de empleo están empezando a buscar algo más que el salario y las compensaciones a la hora de solicitar nuevos puestos, y se están preocupando más por el tipo de entorno en el que trabajarán y la reputación de la empresa. Casi el 80% de los Millennials buscan el ajuste de las personas y la cultura con los empleadores (Turczynski, 2016), lo que significa que 8 de cada 10 candidatos basarán su percepción del empleador en su cultura de empresa y otros aspectos psicosociales del entorno de trabajo.

b. Responsabilidad Social de las empresas

La RSE es un modelo de negocio autorregulado que permite a las empresas ser conscientes del impacto de su negocio en cuestiones sociales, económicas y medioambientales. La D&I se enmarca en los aspectos sociales y de hecho existe una estrecha relación entre la Gestión de la Diversidad y la RSC, que comparten muchos de los mismos objetivos, como el de esforzarse por lograr una mayor igualdad y equidad en las prácticas de la organización. Los solicitantes de empleo están empezando a responsabilizar a las empresas de sus políticas de RSC, y las organizaciones que comunican claramente sus prácticas de D&I y otras iniciativas comunitarias/sociales son cada vez más atractivas.

Valorar la diversidad y la inclusión atrae a diversos talentos, lo que abre muchas puertas a las organizaciones en términos de candidatos con gran experiencia. Al trabajar juntos, estos individuos generarán poderosas sinergias al provenir de diferentes orígenes y experiencias, lo que a su vez promoverá la innovación.

Además, una nómina diversa está relacionada con la mejora de las relaciones con los clientes, ya que la organización es capaz de relacionarse mejor con ellos. El aumento de la globalización significa que las organizaciones tienen ahora clientes de todo el mundo, y contar con una base de empleados de un amplio bagaje cultural y social contribuye a facilitar la comunicación y el entendimiento.

c. Caso: Sanofi

En el laboratorio Sanofi, se está llevando a cabo un proyecto de diversidad e inclusión llamado “All in”. Este proyecto consiste en transformar a la compañía en embajadora de la inclusión y diversidad. Para llevar a cabo esto, de a poco van concientizando a los empleados acerca del tema a través de capacitaciones y comunicaciones internas. Ellos creen que, al mirar distinto, los ayudará a atraer personas con puntos de vista diversos que los ayuden a potenciar su negocio y a generar ambientes de trabajo integradores donde cada persona pueda sentirse cómoda y orgullosa de pertenecer, desplegando así su máximo potencial. Esta empresa está recién comenzando a cambiar esta cultura (es un proyecto lanzado en 2020) y, como mencionamos reiteradas veces, este es un proceso largo y gradual.



Diversidad e Inclusión

El programa de Diversidad e Inclusión, creado en el 2015, parte de 3 objetivos claves: Mejorar el balance de género en posiciones clave para 2025. Escuchar, desarrollar y apoyar a las nuevas generaciones. Renovar y modernizar los modelos de trabajo, a fin de proporcionar oportunidades para mejorar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Sanofi busca extender su cultura de inclusión puertas adentro, a través de la participación directa de los empleados, generando actividades con foco en el desarrollo de la Diversidad e Inclusión.

Imagen obtenida de la web oficial de Sanofi

La estrategia “All in” se apalanca en 3 pilares fundamentales:

- **Reflejar:** Construyendo liderazgo representativo.
Asegurando: Diversidad en la revisión de talentos, balance de género en todos los niveles, igualdad de oportunidades para los colaboradores pertenecientes a minorías.
- **Potenciar:** Creando un entorno laboral donde llevemos la mejor versión de nosotros. Asegurando: flexibilidad en las formas de trabajo, cultura inclusiva, evolución del lugar de trabajo (inclusivo, conectado, flexible, y con prácticas y políticas que acompañen).
- **Transformar:** Compromiso con nuestras comunidades.
Asegurando: Diversidad en los estudios clínicos, compromiso con la sociedad, desarrollo de programas de voluntariado y responsabilidad social empresaria, desarrollo económico y cadena de valor.

Para poder llevarlo a cabo, en Sanofi cuentan con un comité de diversidad e inclusión en cono sur, conformado con más de 60 colaboradores voluntarios de distintas áreas y países que trabajan para lograr una cultura inclusiva y diversa, en la que el respeto por el otro sea el centro.

Algunas de las acciones que se han lanzado son:

- Dar capacitaciones para la alta dirección, brindadas a través de consultoras especializadas, que generen conciencia de la problemática y presenten diferentes enfoques.
- Agregar preguntas de diversidad a la encuesta de clima: ○ “Esta Compañía tiene un ambiente de trabajo en donde las perspectivas diversas son valoradas” ○ “El liderazgo de nuestra Compañía está genuinamente comprometido en atraer, desarrollar y retener equipos de trabajo diversos” ○ “Los empleados son tratados de manera equitativa y justa en nuestra compañía sin importar género, edad, nacionalidad, discapacidad, religión u orientación sexual”
- Mandar comunicaciones internas constantemente sobre el tema. Las ilustraciones mostradas a continuación son ejemplos de estas comunicaciones. A través de ellas, informan a los empleados de la compañía de las distintas acciones que están llevando a cabo para crear un ambiente más diverso, como incluir en el proceso de selección a personas de todas las universidades, sin filtrar por universidades mejor prestigiadas. Esto se debe a que seguramente haya personas con mucho potencial que terminan eligiendo estudiar en

universidades menos prestigiosas para amoldarse a la situación que atraviesan durante la etapa de estudio.

- Otra de las acciones que tomaron, es extender la licencia paga tanto de maternidad como de paternidad, de forma igualitaria para ambos de manera de intentar frenar los sesgos a la hora de decidir contratar una mujer o un hombre, y promover la importancia que tanto la madre como el padre son igual de importantes en los primeros meses de vida de un bebé. Las licencias parentales en Sanofi son de 6 meses, tanto para empleados hombres como para mujeres. También tienen un subsidio por guardería, hasta los 5 años de edad, para ambos sexos, de manera de acompañar económicamente a la familia ante el sustancial cambio que origina la llegada de un nuevo integrante.
- Cuentan con programas de inclusión laboral, tienen un convenio con ASDRA, donde se contratan pasantes durante 6 meses para las diferentes áreas y se pueden renovar hasta por 1 año, luego brindan la posibilidad de quedar en puestos efectivos, de acuerdo a las necesidades de la organización y el perfil de los pasantes.



Imagen 4: Principales hitos de la estrategia All In de la empresa Sanofi



sanofi

Programa de
Entrenamiento laboral
de **ASDRA**

Súmate a esta iniciativa!

Tenes tiempo hasta el 07/09



Pursue Progress. Discover Extraordinary.

Imagen 5: Programas de pasantías desarrollados por Sanofi junto a la asociación ASDRA



PARTICIPÁ COMO VOLUNTARIO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE BECADOS

Sábado 20 de Agosto de 13 a 17:30 hs. CABA

El objetivo del **Proceso de Selección** es identificar el potencial -capacidad, inquietud, aptitud- de jóvenes en contextos de vulnerabilidad social que aspiran a convertirse en **la primera generación de profesionales de sus familias.**

Los postulantes serán evaluados a partir de la **metodología de Lego Serious Play** y deberán construir modelos para expresar sus puntos de vista e historias a través del juego.

¡Sumate como voluntario y ayudanos a generar impacto en el futuro de los jóvenes!

[Inscribite](#)

Los voluntarios participan en la Jornada de Selección en forma presencial y en una capacitación previa que tiene una duración de 1 hora.

ACOMPAÑAN:



sanofi



accenture

Medifé



Imagen 6: Programas de pasantías desarrolladas por Sanofi en conjunto con BisBlick

7. Conclusión

Como conclusión, estoy en condiciones de confirmar la hipótesis:

“Los entornos inclusivos y diversos promueven a grandes beneficios para las compañías. Dicho esto, cada vez son más las compañías que adoptan políticas de diversidad e inclusión en la conformación de sus equipos”.

Si me baso en la respuesta de mis encuestados, llegamos al resultado de un 70% de acuerdo en que esta política de trabajo beneficia a los resultados de la compañía.

Y es que, es un resultado que está a la vista. Estas empresas, logran tener una ventaja competitiva frente al resto. Hay mayores posibilidades de conseguir los mejores talentos, de mirar de cerca a los diferentes segmentos de clientes y tomar cada vez mejores decisiones, llevando así a una ganancia incremental.

Por un lado, las empresas al contratar personal con discapacidad consiguen ahorros fiscales e impositivos. mejora notablemente la reputación de la empresa mayor tasa de permanencia dentro de un trabajo.

Sumado a esto, está bueno aclarar que, en la mayoría de las empresas, se les logra hacer un seguimiento de cerca a los empleados con capacidades diferentes. Tal como se menciona en la entrevista.

Al aplicar la diversidad, se fortalece la cultura empresarial, aumenta la motivación, mejora la reputación y pasa a ser un empleador atractivo. El 90% asegura que tuvo una buena experiencia con trabajadores con capacidades diferentes.

Pasa a ser un “win-win” en donde ellos tienen trabajo, mientras que nosotros aprendemos y colaboramos con la sociedad sobre cómo hacer lugares más accesibles para personas con capacidades diferentes.

Aún hay muchas personas que no han tenido la oportunidad de trabajar con estas personas. En mi opinión todavía falta romper con muchas barreras y prejuicios que tienen las compañías a la hora de contratar a un empleado. Todavía no logran ver con claridad lo que les beneficia.

Lo que más beneficia a un equipo de trabajo son las diferencias entre todas las personas que lo conforman. Poder tener diferentes puntos de vista, lograr una creatividad que la mayoría de las personas no tenemos por tener ciertos sesgos. En cierto modo, a veces estamos muy limitados a innovar y pensar de una manera diferente.

En cuanto a la diversidad, hoy en día la iniciativa que más se está aplicando según mis encuestados es la representación femenina en posiciones de liderazgo, como ocurre en

el caso Avon que mencioné más arriba. Crea espacios seguros, estimula planes de carrera y no las estancan en determinados puestos.

Si bien falta avanzar con otras iniciativas, me parece muy interesante esta en particular. Ya estamos en condiciones de que todas las compañías logren tener ese balance y equilibrio en los puestos jerárquicos entre mujeres y hombres.

En resumen, con la inclusión y la diversidad, se genera un sentido de pertenencia e identificación con la compañía. Ya que es cada vez mayor el compromiso con los valores de la organización. Por otro lado, mejora el desempeño de los equipos de trabajo. La empresa se sensibiliza y hay mayor cumplimiento de los objetivos. Sumado a esto, hay una mayor productividad porque incentiva al trabajo en equipo. Y, por último, se genera un fortalecimiento de la marca empleadora. Mejora la reputación por ser una empresa comprometida con la diversidad e inclusión.

8. Bibliografía

Kaufman, S. Presidente de Accenture, (2015). “Inclusión y Diversidad en Argentina”

https://www.accenture.com/t00010101T000000_w_/ar-es/_acnmedia/PDF-9/Accenture-Hablemos-de-diversidad-transcripcion-ok.pdf

Ministerio de Justicia y Derechos humanos. Presidencia de la Nación. Buenos Aires, 13/05/2976. Ley N° 20.744 – Texto ordenado por decreto 390/1976. Ley de Contrato de

Trabajo. Disponible en:

<http://servicios.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25552/texact.htm>

Mc Kinsey & Company. Woman Matter. Gender diversity in top management: Moving

corporate culture, moving boundaries. [En línea] 2013 [Consulta: 5/11/2017] Disponible

en:

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/women-matter-ten-years-of-insights-on-gender-diversity>

Susaeta Erburu, L (2005), “La diversidad cultural como fuente de ventaja competitiva.

Una aplicación a la empresa multinacional”. Madrid: Cuadernos de Estudios Empresariales

Artículo Oracle (2021) “Abordar la diversidad y la inclusión: más allá del punto de referencia”

https://www.oracle.com/lad/human-capital-management/diversity-and-inclusion/report/?source=ad:pas:go:dg:alad:71700000098388281-58700007952416116-p72324860575:RC_WWMK220512P00056:MainAd&gclid=EAIaIQobChMIiYOa5vqW-gIVED6RCh3pkwJQEAAAYASAAEgI1wfD_BwE&gclsrc=aw.ds

Artículo Business Insider (2022) “8 preguntas sobre diversidad e inclusión que deberías poder responder en una entrevista de trabajo”

<https://businessinsider.mx/preguntas-diversidad-e-inclusion-que-responder-en-entrevista-de-trabajo/>

Cognitive bias. (n.d.). Retrieved March 10, 2021, from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/cognitive-bias>

Stereotypes | Simply Psychology. (n.d.). Retrieved March 10, 2021, from <https://www.simplypsychology.org/katz-braly.html>

Rosenthal, L., & Overstreet, N. (2016). Stereotyping. In H. S. Friedman (Ed.), Encyclopedia of Mental Health (Second Edition) (pp. 225–229). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-397045-9.00169-5>

Hansen, F. (2003, April 2). Diversity's Business Case Doesn't Add Up. Workforce.Com. <https://www.workforce.com/news/diversitys-business-case-doesnt-add-up>

Boston Consulting group. (2018, January 23). How Diverse Leadership Teams Boost Innovation. United States - EN. <https://www.bcg.com/en-us/publications/2018/howdiverse-leadership-teams-boost-innovation>

Turczynski, B. (2016, November 15). 2021 HR Statistics: Job Search, Hiring, Recruiting & Interviews. Zety. <https://zety.com/blog/hr-statistics>

Albornoz Paola (2021, Diciembre) <https://rockingtalent.com/magdalena-ferreira-avon-cree-en-un-mundo-mejor-para-las-mujeres-que-es-un-mundo-mejor-para-todas/>

Diario 22 (2015, Enero) https://www.diario22.ar/notix2/movil2/noticia/36037_delicias-para-el-alma-un-lugar-diferente.htm