



HACIA UNA CULTURA DE LA INCLUSIÓN

La gestión de la diversidad en las empresas

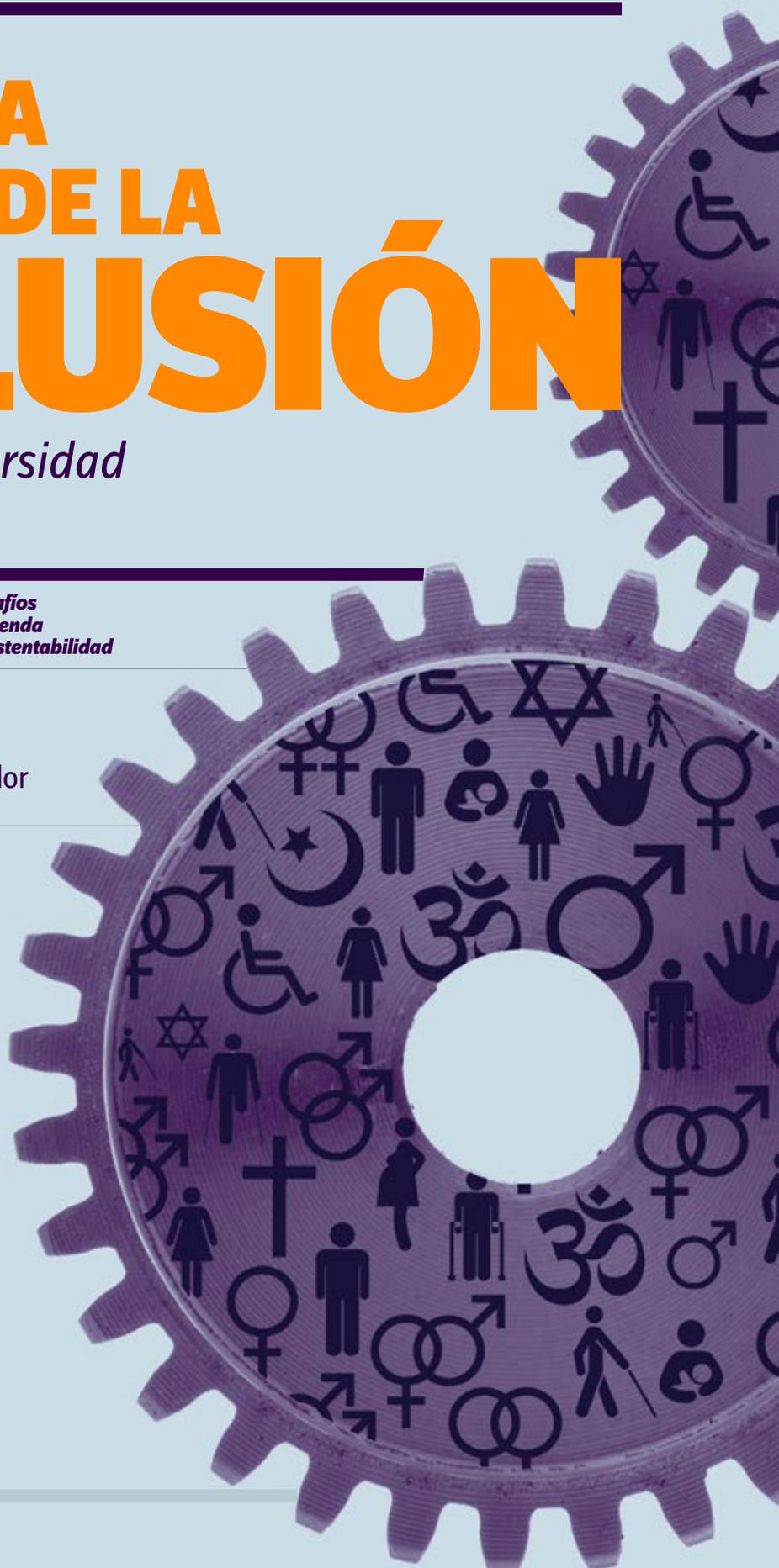
Informe ComunicaRSE

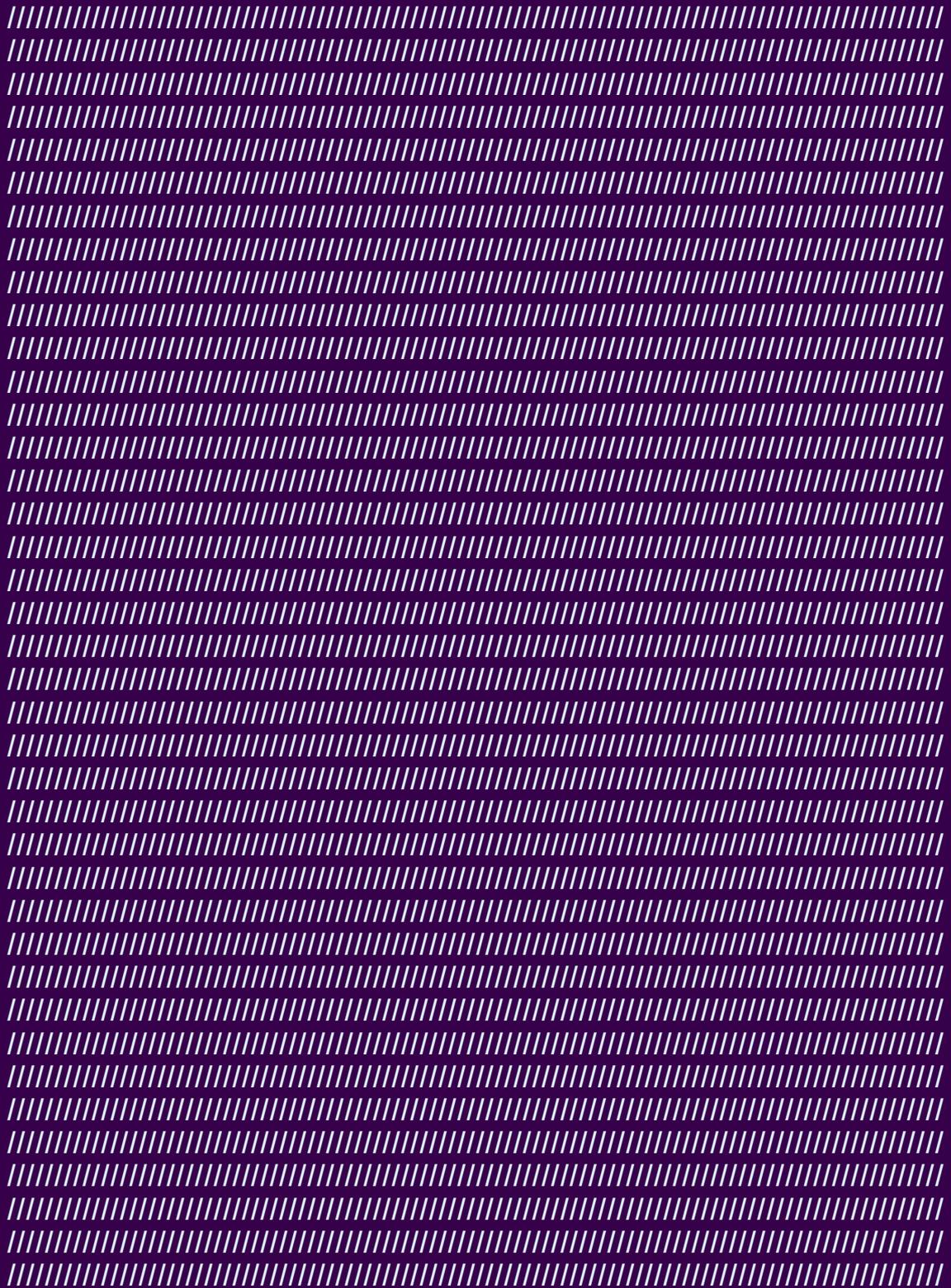
2016

#12

Los desafíos de la agenda de la sustentabilidad

Cómo las empresas incorporan el concepto de diversidad en sus estrategias para generar valor

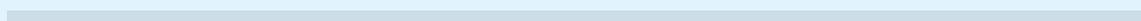




ComunicaRSE

LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN LAS EMPRESAS ARGENTINAS

Hacia una cultura de la inclusión





INTRODUCCIÓN

Quince años atrás, uno de los documentos fundamentales de la promoción de la responsabilidad social empresaria a nivel global, el Libro Verde de la Comisión Europea, introducía por primera vez el concepto de la diversidad como uno de los ejes de la RSE.

En ese importante texto se decía, en la sección Gestión de los Recursos Humanos, que la RSE debía abogar por *"un mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio, una mayor diversidad de recursos humanos, la igualdad de retribución y de perspectivas profesionales para las mujeres, la participación en los beneficios o en el accionariado de la empresa y la consideración de la capacidad de inserción profesional y la seguridad en el lugar de trabajo"*.

El Libro Verde también hacía referencia a que *"las prácticas responsables de contratación, en particular las no discriminatorias, podrían facilitar la contratación de personas pertenecientes a minorías étnicas, trabajadores de mayor edad, mujeres, desempleados de larga duración y personas desfavorecidas. Dichas prácticas son fundamentales para conseguir los objetivos de reducción del desempleo, aumento de la tasa de empleo y lucha contra la exclusión social"*.

Cinco años atrás, desarrollamos desde ComunicaRSE el estudio "La Responsabilidad Social Empresaria en los Recursos Humanos". En dicho trabajo detectamos que:

- El 55% de las empresas afirmaba tener políticas o programas de inclusión y diversidad.
- El 63% de las empresas reconocía desequilibrios de género en su plantilla de empleados.
- El 79% contaba con una política formal de igualdad de género.

- El 40% estaba desarrollando acciones internas para promover el desarrollo laboral de la mujer en su empresa.
- El 5% de las empresas tenía equilibrio de género en la Alta Dirección.

Desde ComunicaRSE, dentro de nuestro quehacer periodístico diario identificamos que a nivel global la inclusión de la dimensión de la diversidad dentro de la estrategias de sustentabilidad de las empresas es cada vez más importante, impulsada sobre todo por:

- La agenda de los derechos humanos en la empresa empujada por la ONU.
- El fenómeno global de la escasez de talento.
- Los movimientos migratorios causados por motivaciones económicas, políticas o climáticas.
- La creciente incorporación de derechos de segunda generación como los de diversidad sexual, matrimonio igualitario, adopción para parejas del mismo sexo, etc.
- La profundización del cambio de rol de la mujer en la sociedad iniciado en la posguerra.
- La exigencia de potenciar a través de la diversidad la innovación como factor de competitividad.
- La necesidad empresaria de reflejar en su cultura corporativa a un mercado de consumidores cada vez más complejo con necesidades y demandas específicas.

La influencia de la teoría de los grupos de interés como mapa de gestión de la sustentabilidad empresaria fue también determinante en el

impulso a la diversidad como eje de gestión. Las empresas fueron llevadas a ampliar el rango de sus relaciones y a ser conscientes de la necesidad de identificar y responder a las expectativas de los diversos grupos con los que se relaciona para llevar adelante sus actividades.

Es indudable que a medida que la globalización se expandió y las empresas devinieron multinacionales, al mismo ritmo que los avances tecnológicos facilitaron el traslado de las personas alrededor del mundo, las organizaciones empresarias comenzaron a enfrentar el desafío de la **multiculturalidad**. La riqueza cultural y étnica de un país, sumado a los movimientos migratorios presupone a la vez una oportunidad y un desafío para las empresas.

Durante la última mitad del siglo pasado y hasta nuestros días, el lugar de la **mujer en la sociedad** y en el mundo del trabajo ha experimentado una transformación nunca vista. Si bien estos avances han sido notorios, fenómenos como la brecha salarial de género y el famoso y discutido “techo de cristal” que muchas veces obtura la presencia femenina en ámbitos de alta dirección, todavía son retos pendientes.

Una de las condiciones necesarias para garantizar el equilibrio de género es promover, a la vez, un balance entre la vida laboral y la vida personal que permiten que ambas se concilien. Parte de este trabajo está destinado a analizar y valorar estas estrategias y políticas de equilibrio.

Otro de los colectivos de la diversidad que ha cobrado protagonismo en las empresas es el de las personas con **discapacidad**. Tal como sostiene el Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI) en materia de discapacidad, las empresas ocupan en la sociedad *“un espacio vital, donde la consecución de la igualdad de oportunidades resulta cuando menos compleja; de ahí que cualquier política integral de RSE debe incorporar en este campo un compromiso riguroso de superación progresiva de la desigualdad en los diferentes ámbitos de la actividad empresarial, incluyendo las*

actuaciones en la cadena de suministro y contrataciones de personal vinculadas a un desarrollo más sostenible y de compromiso social”.

El avance de los derechos de las minorías de la **diversidad sexual** en la sociedad también ha tenido su correlato en la empresa. A partir del avance de marcos legislativos inclusivos y que buscan combatir la discriminación, las empresas fueron incorporando mecanismos de promoción de la igualdad en este plano.

Aún en este marco todavía persisten situaciones de conflicto. Durante el proceso de negociación de la Norma ISO 26000 de Responsabilidad Social, algunos países que se rigen con Estados con determinados preceptos religiosos, se opusieron a la inclusión de la tolerancia de la diversidad sexual, como una dimensión de la RSE.

Encaramos el desafío de realizar esta investigación sobre gestión de la diversidad en la empresa con el objetivo de realizar un aporte tangible a la gestión del conocimiento de la sustentabilidad, y con la convicción de estar ante uno de los temas clave de cualquier estrategia de sustentabilidad. Lo tomamos como un primer paso de futuros trabajos que puedan abordar los derechos humanos en la empresa en toda su dimensión.

Creemos, con Valeriano Gómez Sánchez, ex Ministro de Trabajo e Inmigración de España, que la gestión de la diversidad en la empresa, *“en el marco de una política de igualdad de trato y oportunidades y no discriminación, a la vez que persigue optimizar el proceso empresarial y mejorar la competitividad y las condiciones de trabajo, contribuye y mejora indirectamente la participación de ésta en las políticas de integración social, y por tanto, contribuye a la cohesión social”*.



SOBRE ESTE TRABAJO

La presente investigación buscó indagar en el Estado del Arte de la gestión estratégica de la diversidad en las empresas argentinas. Presenta un relevamiento y descripción de las modalidades de gestión y cuáles son las visiones, políticas e instrumentos que la sostienen. Procura caracterizar la incidencia de la diversidad en la estrategia de sustentabilidad y las prácticas más difundidas en el escenario empresario argentino.

Además, presenta una evaluación y valoración hecha por los líderes de opinión sobre prácticas destacadas, desafíos, oportunidades y tendencias de la temática.

OBJETIVO GENERAL DEL ESTUDIO

- 1** Generar un espacio de debate crítico y reflexivo sobre la gestión de la diversidad en el sector privado en la Argentina.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL ESTUDIO

- 2** Identificar el nivel de inserción estratégica que tiene la diversidad en la gestión de la empresa.

- 3** Analizar cómo la diversidad contribuye a la creación de valor en la gestión de la sustentabilidad.

- 4** Identificar las opiniones de los líderes en el tema para contrastarlas con la gestión práctica de la diversidad.

Metodología

La investigación se llevó a cabo a través de dos herramientas complementarias. En un primer caso se analiza el estado de la gestión a través de una encuesta online a 53 empresas argentinas. Para ello, se tomó como universo a las 200 empresas líderes del ranking "Las mil empresas que más venden" del año 2015 de la Revista Mercado, que en su conjunto explican buena parte del Producto Bruto Interno (PBI) de la Argentina.

Quisimos ir hacia un universo de análisis que de algún modo no expresara de antemano un acercamiento con la problemática en cuestión, y que por su peso, nos diera una idea acerca del estado de la gestión de la diversidad en actores representativos de la cultura empresarial argentina.

Empresas encuestadas

<i>Acindar ////////////////</i>	<i>Grupo Mastellone//</i>	<i>OSDE////////////////////</i>
<i>Alfred C. Toepfer Internacional ////////</i>	<i>Grupo PSA ////////////</i>	<i>P&G //////////////////////</i>
<i>American Express//</i>	<i>Grupo Sancor Seguros////////////////////</i>	<i>PepsiCo //////////////////</i>
<i>Banco Galicia////////</i>	<i>IBM////////////////////</i>	<i>Petrobras //////////////</i>
<i>Banco Macro ////////</i>	<i>ICBC////////////////////</i>	<i>Profertil //////////////</i>
<i>Banco Patagonia///</i>	<i>Kimberly-Clark////////</i>	<i>Renault //////////////</i>
<i>BGH //////////////////</i>	<i>LATAM //////////////</i>	<i>SanCor////////////////////</i>
<i>Bunge////////////////////</i>	<i>LDC////////////////////</i>	<i>Santander Río ////////</i>
<i>Cablevision//////////</i>	<i>Ledesma////////////////</i>	<i>Securitas //////////////</i>
<i>Cargill////////////////</i>	<i>Louis Dreyfus Company////////////////</i>	<i>Siemens //////////////</i>
<i>Carrefour //////////////</i>	<i>Mercedes-Benz //////</i>	<i>Syngenta //////////////</i>
<i>Coca-Cola //////////////</i>	<i>Minera Alumbra /</i>	<i>Tenaris////////////////</i>
<i>Danone //////////////</i>	<i>Molinos</i>	<i>Tetra Pak //////////////</i>
<i>Dow////////////////////</i>	<i>Rio de la Plata////////</i>	<i>TGS////////////////////</i>
<i>FCA////////////////////</i>	<i>Mondelez////////////////</i>	<i>Unilever //////////////</i>
<i>General Motors ///</i>	<i>Monsanto //////////////</i>	<i>Volkswagen//////////</i>
<i>Grupo Arcor ////////</i>	<i>Newsan////////////////</i>	<i>Walmart////////////////</i>
<i>Grupo Los Grobo//</i>	<i>Nidera //////////////</i>	<i>YPF //////////////////////</i>

La segunda herramienta metodológica se apoya en entrevistas en profundidad a 16 referentes y líderes en la temática para conocer sus opiniones sobre el avance del tema en la Argentina y los desafíos que debe abordar el sector privado argentino para incorporar a su estrategia a la diversidad.

A través de entrevistas en profundidad buscamos descifrar la complejidad del abordaje de la diversidad y su aplicación en la estrategia corporativa. Buscamos conocer sus opiniones sobre el estado del tema en la agenda empresaria; los roles que juegan la sociedad civil y las políticas públicas en la promoción de la diversidad en las empresas; y qué otros incentivos promueven el liderazgo y la innovación en la gestión de la diversidad.

Las entrevistas fueron realizadas entre mayo y agosto de 2016 y participaron los siguientes líderes de opinión del sector público, privado, academia, organizaciones sociales especialistas en el tema, miembros de redes de promoción y consultores independientes:

PATRICIA DEBELJUH

Directora del Centro Walmart Conciliación Familia y Empresa del IAE Business School.

MARÍA JOSÉ SUCARRAT

Directora Ejecutiva de la R.E.D. de empresas por la diversidad, del Espacio de Negocios Inclusivos, de la Universidad Torcuato Di Tella.

ADRIÁN BARREIRO

Asesor de la R.E.D. de Empresas Comprometidas de la Universidad Torcuato Di Tella.

ARTURO MERCADO GURROLA

Coordinador de la iniciativa "Empresas comprometidas en la respuesta al VIH/SIDA" de Fundación Huésped.

ALEJANDRA GARCÍA

Asociada del Equipo de Género del PNUD Argentina, miembro del Grupo de Trabajo "Empresas por la Igualdad".

ALFREDO FAGALDE

Director Regional Cono Sur en ManpowerGroup.

ANDREA ÁVILA

CEO en Randstad Argentina.

PABLO MAISON

Vicepresidente de Recursos Humanos para América Latina de Unilever.

BETINA AZUGNA

Gerente RSE de Grupo Sancor Seguros.

EZEQUIEL MAZZA

Coordinador del Grupo de Diversidad de SAP.

MARIA VIRGINIA MENEGHELLO

People Caring Manager - Telecom Argentina
Miembro de la Red de Empresas Comprometidas con la Diversidad de la Universidad Torcuato Di Tella.

DAVID COHEN

Director General de Convivencia en la Diversidad. Subsecretaría de Derechos Humanos y Pluralismo Cultural del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

GISELA DOHM

Coordinadora del Área Trabajo sin Discriminación del INADI.

BEATRIZ PELLIZZARI

Emprendedora Social y fundadora de Libertate. Empresa Social de Inclusión.

ALEJANDRO MELAMED

Consultor.

CARLOS BELTRAMO

Fundación Par.

La modalidad de presentación de los argumentos, opiniones e ideas vertidos en las entrevistas se realizó de manera conceptual, buscando reflejar los principales vectores que atraviesan las diferentes temáticas planteadas. Se incluyen citas textuales detectadas como representativas de la opinión de los entrevistados.

Uno

RESULTADOS. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN.

En este apartado comenzaremos con el análisis conceptual de definiciones generales sobre el alcance de la temática que nos permitirán comprender qué se entiende cuando se habla de diversidad, para luego indagar sobre aspectos formales que nos posibilitarán ver el nivel de institucionalización del tema dentro de las compañías argentinas.

LA DIVERSIDAD EN LA ESTRATEGIA CORPORATIVA

Nos propusimos indagar sobre la incidencia de la diversidad en la estrategia corporativa y de sustentabilidad de las empresas argentinas y conocer las características de su gestión.

A través de una serie de preguntas buscamos conocer si las políticas y procedimientos de las empresas están alineadas con los principios de la diversidad, y si dentro de sus valores y principios corporativos está incluida su promoción.

LA DIVERSIDAD COMO UN ASUNTO MATERIAL

En la actualidad, las empresas definen sus estrategias de sustentabilidad a partir de la definición de una matriz de materialidad que identifica y prioriza sus asuntos críticos y relevantes en función de los impactos derivados de la naturaleza de su negocio y el entorno en el que operan.

Los resultados de la encuesta revelan que la gestión de la diversidad ha sido incluida dentro del análisis de la materialidad de sustentabilidad en las empresas argentinas. Lo que indica la asignación de un lugar de importancia en la gestión corporativa, por lo menos de la gestión de la sustentabilidad.

¿Está la dimensión de la diversidad incluida dentro del análisis de la materialidad de sustentabilidad de la empresa?



Otro indicador de la incidencia de la diversidad en la toma de decisiones de la empresa es el lugar que se le asigna a las ONG especializadas en los diálogos con los grupos de interés. El 66,7% de las empresas afirmaron incluir a las organizaciones vinculadas con la diversidad entre los grupos de interés con los cuales se realizan diálogos formales.

¿Se incluye entre los grupos de interés con los cuales se realizan diálogos formales a organizaciones vinculadas con la diversidad en la empresa?



Asimismo, una amplia mayoría de las empresas encuestadas afirman incluir a la diversidad en los valores corporativos (79,2%), principalmente en sus códigos de conducta y ética, y en el contenido de sus capacitaciones a empleados (63,9%) lo que indica que el concepto ha logrado insertarse en la gestión corporativa.

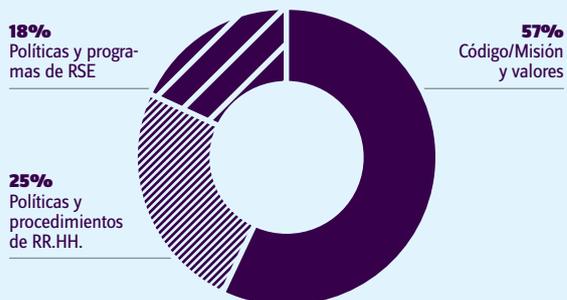
¿La diversidad forma parte de los valores de la empresa de manera explícita?



¿Incluye la empresa la problemática de la inclusión de la diversidad en los contenidos de sus programas de capacitación?



¿En qué documentos corporativos están explicitados formalmente estos valores?



CÓMO SE GESTIONA LA DIVERSIDAD

Los resultados de la encuesta indican que las iniciativas en materia de diversidad son impulsadas en proporciones iguales por las casas matrices (47%) como por las empresas argentinas (47%). El Estado y los sindicatos no muestran incidencia en la materia.

Pese al desarrollo de estas iniciativas, la diversidad aún no ha sido incluida en el sistema de evaluación de desempeño de los empleados y de la alta dirección, mostrando que aún existe un amplio rango de oportunidades para profundizar en esta materia. Algunos mencionaron indicadores relacionados con género y discapacidad.

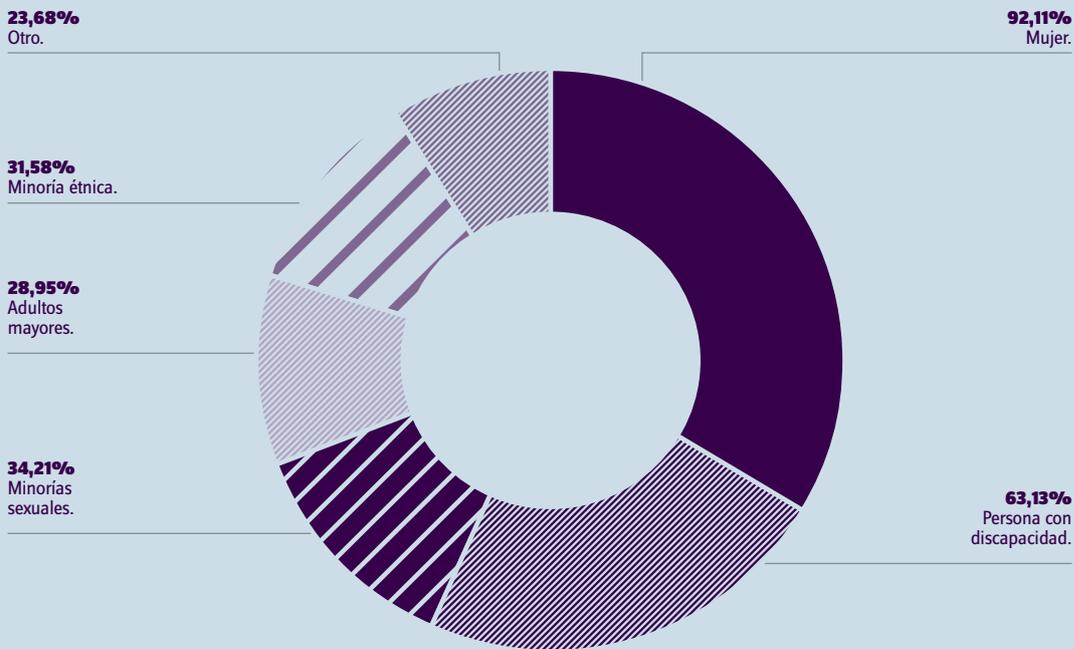
¿Incluye la empresa indicadores relacionados con objetivos de inclusión de la diversidad en la evaluación de desempeño de sus empleados y alta dirección?



Detectamos que el foco de la gestión del tema en las empresas argentinas está puesto principalmente en la diversidad de género. Siendo este colectivo,

junto al de personas con discapacidad, los más alcanzados por políticas formales de diversidad en las empresas argentinas.

¿Qué colectivos están alcanzados por la política formal de diversidad de la empresa?



DIVERSIDAD DE GÉNERO A LA CABEZA DE LA GESTIÓN

El equilibrio de género se presenta como un aspecto crítico para un 60% de las empresas reafirmando la incidencia del colectivo en la gestión corporativa.

¿Identifica la empresa el equilibrio de género como un aspecto crítico de su gestión?



Entre las acciones más importantes llevadas a cabo por las empresas para mejorar el equilibrio de género se destacan:

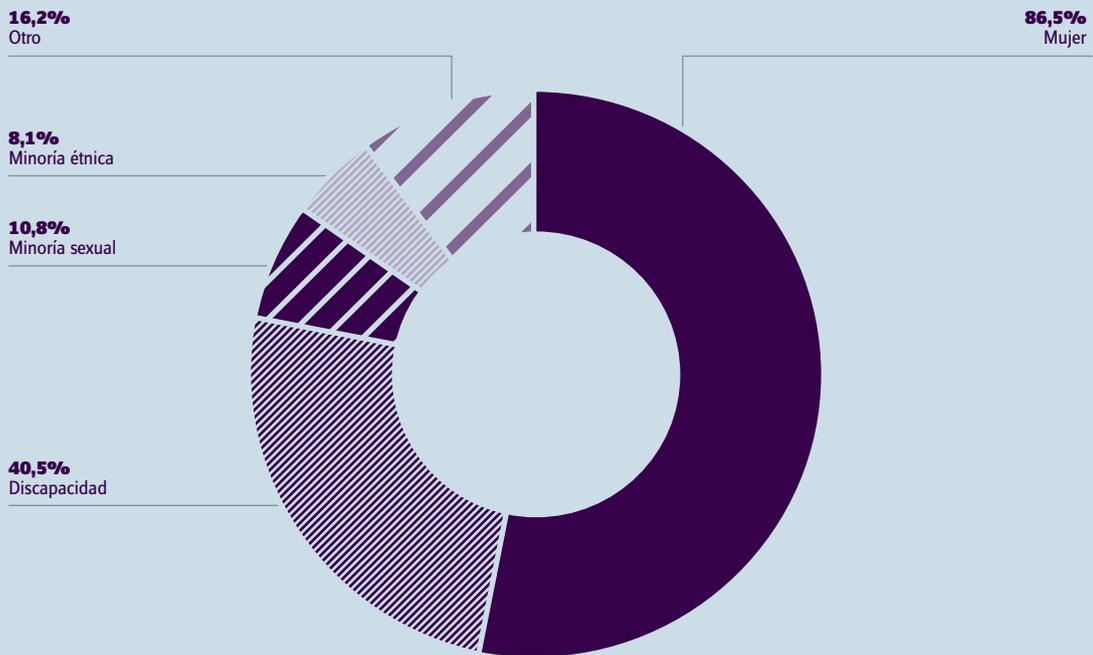
1. Procesos de selección de personal alineados a los principios de la diversidad y la no discriminación (10 menciones de 24).
2. Porcentajes de mujeres y cupos de género (8 menciones de 24).
3. Programas de empoderamiento y mentoring para mujeres (6 menciones de 24).

Aún más, la dimensión de género es la principal receptora de los programas de empoderamiento de las empresas. Así lo muestran los resultados de la encuesta:

¿Tiene la empresa algún programa o iniciativa destinada al empoderamiento de algún colectivo de diversidad?

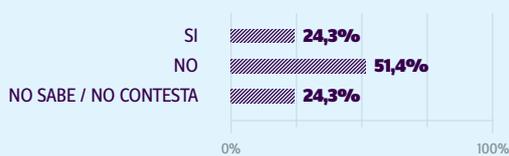


¿A qué colectivo alcanza?



La inclusión de la mujer en el mundo laboral también es percibida por los líderes de opinión entrevistados como el tema más desarrollado en las empresas argentinas. Lo explican como el resultado del proceso de globalización y de la inclusión de la mujer en el mundo del trabajo (ver más en Parte 2). La encuesta detectó que los cupos como estrategia de discriminación positiva no son un procedimiento comúnmente utilizado. En su lugar, hay una preferencia por las medidas de conciliación familiar y laboral como el trabajo flexible, sobre todo en reducción y flexibilización de horario en las jornadas laborales. Todavía son escasas las acciones de ayuda en cuidado de los niños y familiares a cargo.

¿Existe algún procedimiento formal de discriminación positiva de algún colectivo dentro del proceso de selección de la empresa?



¿Tienen beneficios relacionados con la maternidad y la paternidad superiores a los requeridos por la legislación?



¿Tiene la empresa una política formal de Trabajo Flexible?



En este sentido y las medidas de conciliación laboral apuntan a darles beneficios a las trabajadoras mujeres para que no abandonen su carrera profesional para ser madres. Los líderes de opinión entrevistados también detectaron este avance en conciliación laboral aunque destacan que todavía se mantiene un paradigma centrado en las responsabilidades y beneficios dirigidos a la mujer, sin incluir al padre (ver más en Parte 2).

Pese al avance en la gestión de la diversidad de género, un asunto pendiente para las empresas argentinas sigue siendo la brecha salarial. Un 42% no reporta la brecha salarial de género, tal como recomiendan diversas iniciativas como Pacto Global, Global Reporting Initiative (GRI) y de sectores sindicales internacionales. Cuando les consultamos por qué no reportan estos indicadores, muchos indicaron que tal brecha salarial no existe en su empresa ya que la remuneración es determinada por categoría y no por género.

¿Reporta la empresa la brecha salarial de género, tal como recomiendan diversas iniciativas como Pacto Global y Global Reporting Initiative (GRI)?



INCLUSIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD

El segundo tema de relevancia detectado en la encuesta es la inclusión de **personas con discapacidad**.

Consultadas sobre los avances en la inclusión de personas con discapacidad motriz, un 40% de las empresas encuestadas afirma ser una empresa adaptada y accesible para incluir a personas con discapacidad. Asimismo, el 43% afirma haber realizado algunas reformas y estar en camino a completar el proceso de accesibilidad. Las empresas mencionan entre las reformas realizadas a la adaptación de baños y lugares de uso común en las oficinas, y la instalación de rampas y ascensores para mejorar la accesibilidad.

Cómo calificaría en términos generales la situación de accesibilidad edilicia de su empresa.

8,3%

No tenemos pensado llevar a cabo reformas vinculadas con accesibilidad.

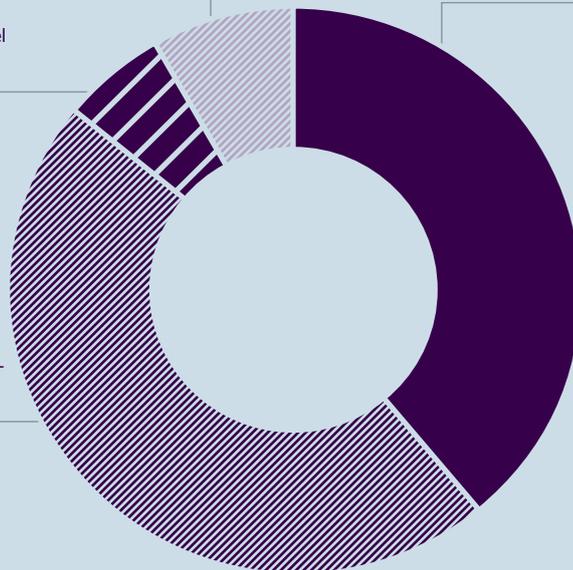
5,6%

Vamos a iniciar un proceso de adaptación y accesibilidad en el corto o mediano plazo.

47,2%

Hemos realizado algunas reformas y todavía nos resta completar el proceso de accesibilidad.

38,9%
Es una empresa adaptada y accesible.



Los líderes de opinión reconocen que la inclusión de personas con discapacidad ha tenido una buena recepción entre las empresas argentinas, gracias al impulso que las organizaciones sociales han realizado para instalar el tema en la agenda corporativa (ver más Parte 2).

Los resultados de la encuesta confirman el rol de importancia que tienen estas organizaciones sociales en la promoción del tema. El 69% de las empresas eligen a las ONG como los actores preferidos a la hora de asociarse para la promoción de la diversidad. La encuesta también revela que las iniciativas empresariales están activas en promoción de la diversidad, junto con las iniciativas llevadas adelante por instituciones académicas.

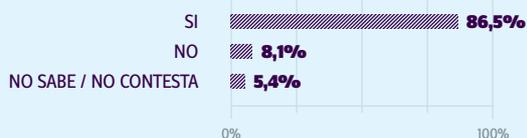
¿Con qué actores se asocia la empresa en las iniciativas que lleva a cabo para la promoción de la diversidad?



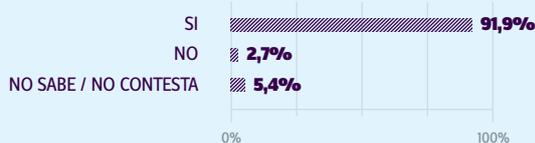
CÓMO SE ABORDAN LOS ASUNTOS DE DISCRIMINACIÓN

En materia de discriminación, les preguntamos a las empresas si contaban con una política que indique cómo se debe proceder ante casos de discriminación. Una amplia mayoría dijo contar con esta política y con canales de denuncia (85% y 90% respectivamente). Se mencionan canales como la Línea ética; Comité de Dirección; Ombudsman; y otros. En cambio, fue notoriamente menor el número de respuestas a la pregunta cualitativa abierta sobre cuáles eran los mecanismos de resolución de estos procesos.

¿Existe una política que indique cómo debe proceder la empresa ante casos de discriminación?



¿Existen dentro de esta política contra la discriminación canales de denuncias?



CÓMO SE GESTIONAN LOS DERECHOS HUMANOS

Quisimos conocer el estado de la gestión de los Derechos Humanos en las empresas argentinas, para ello consultamos cuántas de ellas tienen políticas formales en esta materia.

El 60% de las empresas encuestadas afirmaron tener una política formal y específica de DD.HH. Frente a un todavía importante porcentaje (32,5%) que afirma no tenerla.

¿Tiene la empresa una política formal y específica de Derechos Humanos?



Los líderes entrevistados en la parte 2 de esta investigación coincidieron en afirmar que la gestión de los Derechos Humanos puede funcionar como un paraguas para abordar el tema de la diversidad. Preguntamos a las empresas encuestadas si la Política de DD.HH incluye explícitamente la dimensión de la diversidad y una gran mayoría (81,5%) afirmó positivamente.

Esta política de Derechos Humanos, ¿incluye explícitamente la dimensión de la diversidad en la empresa?



***Una verdadera
inclusiva deb
a un nuevo m
que vaya del p
de la toleranc
la inclusión.***

***a cultura
ería abrirse
andato
aradigma
ia al de***

Dos

RESULTADOS. LO QUE OPINAN LOS LÍDERES.

En este apartado presentaremos las reflexiones que reflejan las opiniones de los dieciséis referentes sobre diversidad en la empresa, pertenecientes a diferentes sectores de la vida económica y social, entrevistados en profundidad especialmente para este trabajo.

¿DE QUÉ HABLAMOS CUANDO HABLAMOS DE DIVERSIDAD?

En primer lugar, quisimos analizar el alcance conceptual del término diversidad, tal cual está siendo utilizado en el lenguaje corporativo vinculado a la agenda de la sustentabilidad. En este sentido, los líderes de opinión coinciden en que las empresas han estado utilizando el concepto de diversidad en su acepción restringida de inclusión de colectivos o grupos vulnerables. Gestionar la diversidad desde la segmentación y clasificación de poblaciones puede facilitar el abordaje de un asunto complejo, pero al mismo tiempo puede determinar una implantación superficial de programas corporativos dirigidos a la inclusión de algún colectivo.

Aquí se presenta un desafío a las empresas. **Pasar de una gestión por colectivos a la gestión de una cultura inclusiva capaz de adaptarse a las necesidades de las personas.** Una gestión que aborde la diversidad desde un concepto amplio y universal, ligado a la

condición humana y asociado a la singularidad de las personas en cuanto a definiciones identitarias. Es decir, pensar en la diversidad como algo intrínseco del ser humano, basado en que cada persona es única e irrepetible con habilidades y necesidades cambiantes. La función de la empresa en este sentido sería la de abrir oportunidades y construir una cultura interna de integración donde todas las personas puedan sentirse incluidas.

Una verdadera cultura inclusiva debería abrirse a un nuevo mandato que vaya del paradigma de la "tolerancia" al de la "inclusión".

"Hoy se gestiona pensando en colectivos como si las personas pudiésemos ser medidas en categorías. Es un enfoque que no comparto porque creo que la persona humana vale tanto que es imposible encasillarla. ¿La vas a clasificar porque es mujer, porque es latina, porque tiene capacidades diferentes? Es una visión de la persona que en vez de incluir, que se supone que es lo que busca, excluye porque cataloga a las personas ()"

“Lo primero que tenemos que pensar es en la diversidad en sentido amplio. Porque muchas veces cuando hablamos de diversidad las empresas pensamos en alguno de los colectivos que la conforman ()”

“Habremos ganado la batalla el día que las empresas dejen de pensar la diversidad como colectivos a incluir en la empresa. Pero todavía la gestión de colectivos es una manera de ordenar la gestión. Es una instancia intermedia necesaria porque las agendas de cada colectivo son distintas y únicas ()”.

“Creo que para incorporar el paradigma de la diversidad se requiere de una mirada más integral y no sólo pensar en los recursos humanos, en la selección de personal, sino pensar que la diversidad atraviesa toda la organización ()”.

EL ESTADO DE AVANCE DE LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

Los entrevistados coincidieron en que la diversidad es un tema en agenda para las empresas argentinas, pero todavía se encuentra en un estado incipiente. Con las multinacionales a la cabeza, siguiendo mandatos de las casas matrices, las empresas argentinas **están abordando la diversidad desde la gestión del talento**. Han creado departamentos dedicados a atender estos asuntos, han alineado sus procesos y políticas de selección de personal, han formado redes de trabajo para articular fuerzas. Todos signos positivos que muestran avances en la problemática.

Sin embargo, creen que se mantiene el trabajo centralizado en colectivos de personas. Sobre todo en el colectivo **Género**. La inclusión de la mujer en el mundo laboral es un tema sensible para las empresas grandes

y a través de distintas estrategias están buscando diseñar un equipo de trabajo con equilibrio de género. Los cupos de género, en los casos en que existen, son utilizados en este sentido y las medidas de conciliación laboral apuntan a darle beneficios a la mujer para que no abandone su carrera profesional para ser madre. De todas maneras, los entrevistados destacan que pese a este avance todavía se mantiene un paradigma que centra las responsabilidades (y los beneficios) familiares en la mujer.

Otras miradas, indican que el tema género todavía está demasiado focalizado en la mujer y que existen oportunidades para incorporar también la dimensión masculina de género a través de la construcción de “nuevas masculinidades” desde una perspectiva cultural.

Un segundo tema relevante mencionado es la inclusión de **personas con discapacidad**. En la Argentina hay una notoria sensibilidad a incluir a este grupo de personas en el mercado laboral. Las organizaciones sociales impulsoras han ayudado mucho a instalar el tema y a articular con empresas para mejorar las condiciones laborales de estas personas.

Los líderes marcan, en este mismo sentido, que en Argentina se aborda la diversidad desde una perspectiva “género-céntrica” que no llega a ser multidimensional al no incorporar diversidades socioculturales, generacionales, identitarias, étnicas, más allá del género.

“En los países desarrollados se trabaja el tema desde una perspectiva más amplia que el género y en la Argentina el foco se pone todavía en género. Esto está bien, pero no por la discusión de género nos tenemos que olvidar que hay otras diversidades que atender ()”

“Las empresas trabajan el eje de género focalizado en la mujer cuando se debería trabajar en las nuevas masculinidades. Si no encontramos formas de involucrar a los hombres desde sus lugares de poder van a sentirlo como algo impuesto, como un deber ser no propio ()”

“Necesitamos que las empresas argentinas salgan de la gestión cosmética de la diversidad y profundicen con un compromiso más activo. Para ello hay que perderle el miedo a las acciones con carácter más ejecutivo. La alta dirección necesita ser sensible a estos temas, hoy todavía no está en su agenda”.

Finalmente destacan que la **diversidad sexual** es el eje más difícil de abordar en América Latina y en la Argentina, pese a los avances en derechos logrados por el colectivo LGBT en nuestro país. La dificultad radicaría en que las conquistas sociales en materia de derechos LGBT son muy recientes y todavía prevalece una visión anacrónica de la diversidad sexual, cargada de prejuicios que impide abordar el tema de forma propositiva. Las empresas tienen temor a enfrentar los riesgos de gestionar la diversidad sexual y muchas veces justifican la inacción asumiendo que sus espacios de trabajo son homogéneos sin explorar en su demografía en profundidad.

“Hay un antes y un después de la década de los noventa cuando las personas homosexuales entraban en la categoría de enfermo mental. Luego la ONU y la OMS rectificaron esto y permitieron que se genere un cambio social y un reconocimiento de derechos. Las empresas se sintieron interpeladas a actuar en este sentido ()”.

“Trabajar la diversidad sexual es difícil para las empresas porque todavía es un tabú, porque se habla de la sexualidad y porque tenemos una mirada heteronormativa de lo que es correcto y de lo que no. Cuando se entiende la diversidad como tensión, como miedo, se posterga la gestión ()”.

“Detrás de la diversidad muchas veces veo una mirada muy ingenua, “amorosa”. Diversidad es tensión e incomodidad”.

“La realidad es que los ambientes de trabajo tienen diversidad sexual porque las personas heterosexuales y LGBT forman parte de todos los equipos de trabajo, sólo que la diversidad sexual está silenciada e invisibilizada”.

UN ASUNTO DE GRANDES EMPRESAS

Los líderes afirman que la gestión de la diversidad en la Argentina tiene el protagonismo indiscutido de las grandes empresas por sobre las pymes. Éstas responden a prioridades globales que son apalancadas por las casas matrices. Para las pymes el tema no es prioritario aún. Las características de las pymes, su escala, la dependencia del corto plazo y los escasos recursos económicos y humanos, hacen que para estas empresas sea más difícil encarar una gestión de la diversidad.

Sin embargo, se destacó que **existe una oportunidad enorme para las pymes** que quieran liderar el tema debido a los estrechos vínculos que pueden generar con su equipo de trabajo; por contar con estructuras más flexibles; y por tener un impacto más directo en las comunidades. Los líderes consideran que aquellas empresas que logren responder rápido a los retos que plantean la globalización, la movilidad urbana, y las

nuevas generaciones tendrán mayores oportunidades de ganar en estos nuevos mercados. Finalmente se propuso como desafío para las grandes empresas apoyar a las pymes de su cadena de valor a alinearse a las tendencias en gestión de la diversidad.

“Una pyme que hoy debe enfrentar con urgencia problemas como su supervivencia en una economía con dificultades, atender la agenda de la diversidad está en el último lugar de prioridades ()”.

“Las pymes comprometidas pueden ejecutar programas con mayor rapidez, tienen estructuras más flexibles, y muchas veces tiene que ver con la motivación del dueño. Además en las pymes, la diversidad está implícita y es más asequible para percibirla ()”.

“El desafío es para las grandes empresas y su cadena de valor. Es necesario drenar conceptos y experiencias y no atar a la sustentabilidad a gastos sino a realidad de negocio ()”.

GESTIÓN REACTIVA DE LAS DEMANDAS SOCIALES

Encontramos una coincidencia en todos los entrevistados acerca de que la gestión de la diversidad en las empresas argentinas ha sido una reacción ante demandas y presiones sociales de inclusión de grupos vulnerados y no iniciativas proactivas de empresas innovadoras.

Los movimientos sociales y las organizaciones sin fines de lucro vienen impulsando el tema desde hace años, cada una desde su especialidad. Pero es gracias a la cristalización de esas demandas sociales en políticas públicas que el tema se ha posicionado en la agenda

de las empresas, informan los entrevistados. Esto es destacado como un fenómeno mundial con resultados variados según el contexto de cada región y país. Se citan las leyes de identidad de género como un ejemplo de avance en materia de derechos.

Otros impulsores mencionados en las entrevistas son los organismos internacionales como la ONU, la OIT, entre otras. Estos han logrado instalar el tema de los Derechos Humanos y la gestión de la diversidad en las agendas de las empresas globales. Sin embargo, algunos expertos observan que iniciativas específicas y que exigen mayores niveles de compromiso en la gestión, como los Principios de Empoderamiento de Mujeres de la ONU, no logran un nivel de adhesión significativo entre las empresas.

En la Argentina, las universidades y escuelas de negocio han movilizado a las empresas para conformar redes de trabajo buscando generar escala en los impactos de las acciones.

Adicionalmente, se percibe que las cámaras empresarias y los sindicatos no tienen el tema en un lugar relevante de su agenda de trabajo.

Finalmente, consideran que algunas empresas están percibiendo cada vez más que **el motor de la innovación pasa por la diversidad**. La atracción de talento de nuevas generaciones como los Millennials también impulsa a la empresa a introducir el asunto en su estrategia.

La globalización fue un tema recurrente en las reflexiones de los entrevistados. Muchas veces la empresa forma equipos de trabajo diversos porque responde a una necesidad de mercado: los consumidores son diversos y quieren llegar a ellos. A su vez, el fenómeno de las migraciones genera un entorno de negocio cada vez más cosmopolita.

“Yo creo que todo cambio cultural y social impacta en las empresas quienes luego reaccionan a este impulso o demanda. Los cambios siempre son sociales. Las empresas se hacen carne de esta realidad (...)”.

“En Argentina las empresas no son vanguardia, están haciendo cosas interesantes, pero no son vanguardia ()”.

“Yo creo que lo que falta es un liderazgo de recursos humanos y sus gerentes dispuestos a abrirse a este universo. Es poca la gente realmente interesada, la mayoría lo hace por mandato”.

Los entrevistados destacan que uno de los obstáculos para avanzar en la gestión de la diversidad son los prejuicios, que van más allá de las diversas generaciones que conviven en una empresa. Es decir, es un asunto cultural relacionado a una actitud de las personas que buscan rodearse de pares iguales porque dan seguridad y reducen los riesgos. Sugieren avanzar con una **educación libre de estereotipos** que cree una cultura libre de prejuicios para que el asunto no quede sólo en la inclusión de una persona en la empresa sino en el acompañamiento y apoyo en el trabajo.

Los entrevistados desterraron el mito de que los temas presupuestarios son una barrera para la gestión de la diversidad porque a través de la alineación de las políticas se puede ir avanzando en este sentido, sin necesidad de crear nuevos sistemas de gestión. El tema del presupuesto aparece sólo en la etapa de promoción de la temática.

Algo en lo que coinciden todos los entrevistados es que la diversidad **aún no está en la agenda de la alta dirección** y falta mucho trabajo para involucrar a los directivos en la gestión corporativa de la diversidad.

“El problema es que muchas veces la alta dirección es netamente masculina, eso es el techo de cristal. Partiendo de esa base la discusión es difícil ()”.

“Hay una tendencia a separar la cuestión jerárquicamente. Es decir, dejar que la diversidad sea un tema de staff y no de dirección. Se vuelve un trabajo duro convencer a los directores de que no somos homogéneos en la alta gerencia ()”.

“La clave es sensibilizar a la alta dirección. Aún el tema no ha sido percibido como estratégico por la alta dirección, quizás porque son de otras generaciones y perciben que sus equipos ya son diversos, porque ven hombres y mujeres y para ellos ya eso es un equipo diverso ()”.

“Necesitamos que las empresas argentinas salgan de la gestión cosmética de la diversidad y profundicen con un compromiso más activo. Para ello hay que perderle el miedo a las acciones con carácter más ejecutivo. La alta dirección necesita ser sensible a estos temas, hoy todavía no está en su agenda ()”.

Los líderes destacan que **la globalización exige a las empresas tener una cultura interna flexible** que pueda adaptarse a entornos cambiantes y globales. El modelo de organización monolítica, con una fuerte cultura y una búsqueda continua de la homogeneidad y la unidad de criterio entre los empleados, está siendo reemplazado por el modelo de una empresa abierta, en la que se busca el compromiso más que el consenso.

Se menciona que algunas empresas abordan el tema como una estrategia comercial y buscando posicionarse como agentes de cambio y liderar el mercado de negocios.

“Algunas empresas gestionan la diversidad para posicionarse como marca empleadora y responder a las necesidades de las nuevas generaciones. Se trata de la propuesta de valor de una empresa para atraer y retener a las personas ()”.

EL ROL DEL ESTADO EN LA PROMOCIÓN DE LA DIVERSIDAD

Hubo una coincidencia entre todos los entrevistados en la necesidad de que el Estado se involucre en la promoción de la diversidad. Aunque menores fueron las coincidencias sobre cuál debe ser su rol y si la promoción del tema debe hacerse a través de cupos.

Los líderes que estuvieron en contra de los cupos lo hicieron por ser medidas de “discriminación positiva” que si bien pretenden ser inclusivas en los resultados no alcanza para mejorar las oportunidades de estos grupos vulnerables y los termina estigmatizando. Además, los cupos tienen el riesgo de valorar a la persona por ser parte de un grupo vulnerable y no por sus talentos y capacidades. Los líderes que estuvieron a favor de los cupos los defienden como medidas temporales necesarias en una sociedad donde las personas no tienen las mismas condiciones para competir. Se proponen las cuotas como instrumentos válidos para reducir las desigualdades inerciales de la sociedad y poder llegar a un nivel de paridad. Resaltan la necesidad de que sean medidas temporales hasta que la inclusión sea efectiva y real.

Otros destacaron que el Estado debe impulsar políticas públicas que estén del lado de la promoción y el fomento, no tanto de la penalización. Sugieren que a través de los incentivos económicos y el trabajo articulado con empresas, cámaras empresarias y organizaciones de la sociedad civil se generen iniciativas promotoras.

Finalmente, los líderes destacan que pese al avance en materia de diversidad en la legislación argentina, los mercados de trabajo no se han actualizado y no responden a los nuevos modelos de familia. Citan el caso de la conciliación laboral y familiar donde las leyes laborales – como el caso de las licencias por

maternidad y paternidad- vienen retrasadas respecto de las leyes de diversidad de género y aún promueven paradigmas antiguos en las relaciones laborales.

“No importa que la ley de cupo sea o no una acción positiva. Lo importante es que ayude a incluir a personas vulnerables que no tienen las mismas condiciones para competir en el mercado laboral (...)”.

“La ley de cupos acelera el cambio comportamental. Está estudiado que se necesitan 50 años para que estos temas se internalicen, tiene que ver con el recambio generacional (...)”.

“Los cupos de género son una medida que parecería ser inclusiva pero en el fondo es excluyente ya que va en contra de los hombres, los excluye, los discrimina. En el fondo es injusta para los varones, se sienten amenazados y excluidos (...)”.

“La experiencia dice que los países que hace años vienen impulsando cupos no han logrado los objetivos de igualdad, primero porque aún no llegan a cumplir los cupos y segundo porque no han logrado que las mujeres que alcanzan los consejos les abran las puertas a las mujeres de abajo (...)”.

“El Estado debe impulsar la diversidad, promover la igualdad pero sin un número concreto como cupos, porque cada empresa tiene una realidad y un negocio distinto (...)”.

***La tendencia es
la dimensión
dad dentro de
más amplia d
humanos.***

***erá integrar
de la diversi-
una política
e derechos***

“Las leyes laborales siguen siendo heteronormativas y no se han agiornado, no recogen los avances en temas de diversidad, las licencias familiares, las situaciones de discriminación, etc. (...)”.

EL VALOR DE LA DIVERSIDAD EN LOS NEGOCIOS

Ante la pregunta de si las empresas perciben la diversidad como algo que genera valor a las empresas, los líderes entrevistados afirman que todavía persiste el prejuicio de los riesgos y la complejidad que implica gestionar este tema. Las empresas tienen una forma común de reaccionar ante el tema y es afirmar que no tienen problemas de discriminación y por ello no necesitan ocuparse de la diversidad.

Otras empresas temen que involucrarse les cueste caro o sea muy difícil o genere un efecto “bola de nieve” con temas delicados y complejos de abordar. Finalmente, están las empresas que dicen que por características de su industria no pueden abordar el tema debido a la escasez de talento. Los líderes entrevistados consideran que a la larga aquellas empresas que no apuesten por una gestión de la diversidad perderán competitividad en el mercado y serán excluidas.

“La diversidad es una riqueza pero no se está viendo así. Pareciera que es un problema y que por ello hay que hacer algo para gestionarlo”.

“Armar equipos diversos nos hace más productivos. Los equipos mixtos consiguen mejores resultados que los homogéneos, por la complementariedad de los equipos. Las diferencias nos potencian”.

Ante la pregunta de si las empresas gestionan este tema por ser un factor de clima organizacional y si es posible medir los impactos de esta gestión, los entrevistados consideran que **se trata de un tema complejo de medir** al igual que cualquier experiencia de inclusión dado a que involucra cambios culturales y de comportamiento, en niveles del inconsciente, que dificultan cualquier aproximación exclusivamente cuantitativa. Es más, muchos cuestionan este afán de las empresas de cuantificar el impacto de la inversión social privada porque reflejan una necesidad resultadista del sector privado.

Identifican una dificultad entre las exigencias de medición de impacto en el corto plazo que suele prevalecer en el ámbito corporativo, y la necesidad de mirar en el largo plazo para poder mensurar cambios actitudinales de base cultural que se dan indefectiblemente en el largo plazo.

Sin embargo, sostienen que hay algunas variables que se pueden ir midiendo para ir detectando los cambios dentro de la organización, sobre todo a través de encuestas de clima, o a través de evaluaciones de la composición de una plantilla, la rotación de personal, las licencias otorgadas. Sugieren evaluar el impacto en el individuo, a nivel micro, y no tanto el impacto a nivel organizacional. **Analizar cada caso y ver el resultado en la vida de las personas.**

Muchos líderes coinciden en que la gestión de la diversidad puede influir en los resultados positivos de la empresa, en muchas dimensiones. Sostienen que hay alguna evidencia empírica que indica que la diversidad aporta valor a la empresa a través de una mayor creatividad, el crecimiento de la reputación y la calidad del talento humano. Desde otro ángulo, algunos observan esto con prudencia, ya que consideran que en todo caso la diversidad es uno de los factores que podría contribuir con un buen clima laboral, pero no el único.

Sugieren abordar el tema desde el valor en la competitividad en la empresa y consideran que la diversidad colabora a tener respuestas diversas ante situaciones y mercados cambiantes. Sobre todo en compañías de consumo masivo donde hay una necesidad imperiosa de reflejar la base social de la pirámide.

“Es un tema que juega a nivel inconsciente, no se puede relevar en una encuesta. Se puede evaluar el clima laboral, percepciones sobre la diversidad, pero entre que la persona lo diga y que lo haga, la brecha es muy grande ()”.

“Es necesario que gestione más allá de los resultados. Un enfoque que no sólo busque resultados cuantitativos ya que estos se quedan cortos para percibir los impactos que estas acciones tienen a nivel actitudinal ()”.

“Armar equipos diversos en cuanto a género nos hace más productivos. Esto está medido y probado en el mundo del management por la distinta configuración que tiene el cerebro del hombre y la mujer. Al ser distintos, la manera de procesar un problema es más completa y está probado que se alcanzan mejores resultados si ponés a pensar a personas diferentes. Los equipos mixtos consiguen mejores resultados que los homogéneos, por la complementariedad de los equipos ()”.

“Hay cierta información que no suma. Creo que es más importante salir a medir si las personas tienen responsabilidades familiares que preguntarles por su identidad sexual. Se trata de medir los impactos sociales que no es lo mismo que sus elecciones personales e individuales. Esa es la diferencia ()”.

“Creo que hay que medirlo desde la competitividad. Hay casos de empresas que dejan de ser clientes de otra porque la empresa no está formada y sensibilizada para trabajar con personas diversas, personas con discapacidad, personas LGBT. Son temas culturales y relacionales que afectan a los negocios ()”.

LOS DERECHOS HUMANOS COMO PARAGUAS PARA GESTIONAR LA DIVERSIDAD

Los líderes entrevistados coincidieron en afirmar que la gestión de **los Derechos Humanos puede funcionar como un paraguas para abordar el tema de la diversidad** y evitar el reduccionismo de la gestión por colectivos. Sostienen que los países que han avanzado en temas de diversidad lo han hecho desde la perspectiva de los derechos humanos y que se trata de una mirada compartida por los organismos, iniciativas y tratados internacionales que promueven los Derechos Humanos como la piedra basal que contiene todos los elementos jurídicos y extra-judiciales para avanzar en la diversidad.

“Es clave abordar los DDHH entendido como un concepto más amplio que lo que se entiende en Argentina donde el tema está relacionado con los años 70. Se trata de una cuestión ética de la empresa, basado en el respeto por el otro, el respeto por las minorías (...)”.

“Abordar la diversidad desde los DDHH es la mejor forma de englobar los derechos laborales, de los grupos vulnerables sin reducirlo a ellos. Porque en los DDHH está la piedra basal de todos los derechos del hombre”.

“Yo creo que la empresa debe trabajar los Derechos Humanos porque son fundantes, basales, y se relacionan con la gestión de la diversidad porque interpela al centro de la subjetividad de las personas ()”.

CONCLUSIONES

El estudio deja en evidencia que la **diversidad forma parte de la misión, visión y valores y en la materialidad** de la estrategia de sustentabilidad de las empresas más grandes de Argentina. Su inclusión formal como temática prioritaria en documentos formales corporativos revela un interesante nivel de institucionalización, como así también su consideración como atributo de los grupos de interés clave con los que se dialoga. Aún con este escenario promisorio, cuando se indaga en prácticas más avanzadas, como la inclusión de métricas e indicadores de la evaluación de impacto, disminuye el número de empresas involucradas.

Pese a ser una tendencia en grandes empresas a nivel global, la mirada a la diversidad corporativa desde la óptica de los **derechos humanos** es sensiblemente menor en el universo analizado para este trabajo. De todos modos, los especialistas coinciden en afirmar que la tendencia es integrar la dimensión de la diversidad dentro de una política más amplia de derechos humanos.

El colectivo de las **personas con discapacidad** se ubica en segundo lugar dentro de la consideración de las estrategias empresariales de inclusión. Un número importante de empresas cercano al 80% considera ser una empresa accesible o estar en vías de serlo. Por otra parte, hay un significativo grupo de empresas que desarrolla acciones de empoderamiento para este grupo de la diversidad.

El **factor externo (casa matriz, ONG)** pareciera estar siendo determinante como impulsor de la temática dentro de las estrategias corporativas. Ni los propios empleados, ni las acciones sindicales fueron señaladas como fuente de presión.

La cuestión de **género** aparece como la más abordada dentro de las estrategias de gestión de la diversidad dentro de las empresas más grandes de Argentina. Más de la mitad de las empresas identifica la cuestión de género como un asunto crítico de su gestión. Además, la casi totalidad de las empresas encuestadas tiene al colectivo de la "mujer" como objeto de alguna acción y la gran mayoría de los especialistas entrevistados coinciden en que se trata del tema en el que mayor avance hay. Adicionalmente, el estudio muestra que los así llamados "programas de empoderamiento" dentro de la empresa están mayormente dirigidos a la mujer. De todos modos, la cuestión de la "brecha salarial de género" no tiene el mismo nivel de preeminencia.

Del mismo modo, el impulso de **cupos de diversidad de parte del Estado**, tampoco encuentra eco entre los especialistas. El sector público tampoco es el socio estratégico más mencionado por las empresas, que se recuestan más en alianzas con ONG, instituciones académicas y con sus propios pares para implementar estrategias de diversidad.

No existe un consenso definido sobre la utilidad de los mecanismos de "**discriminación positiva**" como herramientas idóneas para fortalecer la inclusión en la empresa. Tanto las empresas encuestadas, como los líderes de opinión entrevistados mostraron pareceres divididos en mitades al momento de opinar sobre este asunto.

ENTRE LOS BENEFICIOS QUE APORTA LA DIVERSIDAD A LA EMPRESA EN LA GENERACIÓN DE VALOR PARA EL NEGOCIO SE DESTACAN:

1 Mejora el clima laboral.

2 Atrae y retiene talento.

3 Promueve ambientes laborales para la Innovación y creatividad.

4 Ayuda en el conocimiento de mercados heterogéneos.

5 Permite una mejor adaptación a la globalización.

6 Crea valor como marca empleadora.

7 Crea valor reputacional.

TU COMPAÑÍA ES SUSTENTABLE. NOSOTROS TE AYUDAMOS A COMUNICARLO.

Diseño gráfico y producción de Reportes de Sustentabilidad, Newsletters y Campañas de comunicación.



THOLÖN KUNST

WWW.THOLON.COM/SUSTENTABILIDAD



CREEMOS EN LO QUE CREAMOS

Cada Renault que ves en las calles nace del trabajo de cientos de personas que recorren el camino de la sustentabilidad. Día a día buscan que los procesos industriales y sus productos sean más respetuosos del medioambiente. Porque para nosotros, construir los mejores autos también se trata de proteger y preservar el mundo donde los vas a manejar.

ComunicaRSE

www.comunicarseweb.com.ar
info@comunicarseweb.com.ar

 /ComunicaRSE
 @ComunicaRSE

Juramento 4993 3º F [c1431cki]
Buenos Aires, Argentina

Tholön Kunst, comunicación visual

www.tholon.com/sustentabilidad
rse@tholon.com

 /tholon.kunst
 @tholonkunst

La Pampa 2895, 2º F [c1428eay]
Buenos Aires, Argentina

Conexiones que Transforman

Comprometidos con la creación de valor compartido



Cablevisión y Fibertel. Comprometidos con la creación de valor compartido.

Trabajamos por una organización inclusiva, innovadora y sustentable. Buscamos mejorar las condiciones de vida de las personas, su pleno desarrollo y el acceso a derechos. Promovemos entornos diversos e inclusivos que se enriquecen con el aporte de conocimiento, intereses y experiencias de las 12 mil personas que en Argentina generamos conexiones que transforman.

Cablevisión

—
CABLEVISIONFIBERTEL.COM.AR
—

Fibertel

Agradecemos a las siguientes empresas que nos acompañan

Patrocinan



Auspician

