



Universidad Nacional de Rosario

Facultad de Ciencias Económicas y Estadística

Carrera Licenciatura en Administración

Depto. de Práctica Profesional

Plan 2003

Taller de Práctica Profesional – Módulo II: Tesina

### **Tesina de grado**

## **“La valoración, actitud y participación de los empleados en las políticas de inclusión y diversidad en el área de créditos”**

Empresa agroindustrial multinacional con oficinas ubicadas en la ciudad de Rosario.

Descriptores: Actitud, Diversidad, Inclusión, Multinacional, Recursos Humanos.

Alumno: Lazzaro, Franco Ignacio

Legajo: L-2746/4

DNI: 37.447.980

Celular: 3415618171

Correo: francoignaciolazzaro@gmail.com

Profesor Titular: Dr. Sergio Albano

Tutor en primera instancia: Lic. Vanina Boccio

Tutor en segunda instancia: Lic. Gabriel Bibiloni

Director: Ps. Esp. Alejandro Zingale, Mat. 7354.

## Síntesis del trabajo

Durante los últimos años, ha tenido un auge el estudio y desarrollo de la gestión de la diversidad e inclusión de los recursos humanos en el ámbito empresarial, a raíz de un cambio de paradigma social en la actualidad, en el cual cada vez son más las personas que valoran la diversidad e inclusión dentro de la dinámica y cultura empresarial, dejando en claro que un lugar de trabajo inclusivo y con una nómina diversa es bien visto por la sociedad.

La presente investigación tiene como objetivo principal analizar y estudiar los niveles de valoración, actitud y participación de los empleados del área de créditos de la empresa en estudio con respecto al desarrollo e implementación de las políticas de inclusión y diversidad existentes. Para dicho fin, se ha recopilado y analizado variada bibliografía, según la visión de diversos autores, para la elaboración del marco teórico que fundamenta esta investigación. Luego, se han establecido la problemática, la hipótesis y los objetivos del trabajo de investigación, el cual ha sido elaborado bajo la técnica del “estudio de caso”, y las herramientas empleadas para la recopilación de la información han sido las encuestas y entrevistas en profundidad. A partir del análisis e interpretación de los datos relevados, se procesa la información recopilada y se detallan y exponen los resultados obtenidos.

Finalmente, se concluye que, por un lado, el nivel de valoración de los empleados del área de créditos de la empresa en estudio sobre las políticas de diversidad e inclusión es muy positivo pero, por otro lado, el nivel de participación e integración sobre las mismas es escaso o bajo. Asimismo, se

presentan algunas propuestas de acción con el fin de aumentar dichos niveles y lograr una correcta gestión de las políticas de diversidad e inclusión.

Con el fin de mantener la confidencialidad de la compañía objeto de estudio, de aquí en adelante se referirá a la misma como “la Empresa”.

# Índice

1. Introducción .....	5
1.1. Antecedentes – Marco teórico .....	7
1.1.1. Diversidad e inclusión de género: ¿a qué se refieren? .....	7
1.1.2. Antecedentes históricos .....	9
1.1.3. Valoración y actitud de la sociedad .....	11
1.1.4. Diversidad e Inclusión: la gestión como fuente de ventaja competitiva .	15
1.1.5. La responsabilidad social de las empresas (RSE).....	18
1.1.6. La gestión de la diversidad en empresas multinacionales .....	21
1.2. Problemática .....	23
1.3. Alcance .....	24
1.4. Hipótesis .....	24
1.5. Objetivos.....	24
1.5.1. Objetivo general .....	24
1.5.2. Objetivo específico .....	25
2. Metodología .....	25
3. Resultados obtenidos.....	28
3.1. Entrevistas en profundidad.....	29
3.1.1. Entrevista a la supervisora del área de créditos .....	29
3.1.2. Entrevista a la persona de Recursos Humanos .....	32
3.1.3. Entrevistas a las personas representantes de cada red .....	37
3.2. Encuestas .....	43
4. Conclusiones.....	59
5. Propuestas.....	62
6. Anexo I.....	65
6.1. Anexo I: Entrevistas en profundidad.....	65
6.2. Anexo II: Cuestionario .....	89
7. Bibliografía .....	96

## 1. Introducción

A lo largo de las últimas décadas ha comenzado a tener un mayor abordaje la idea de incorporar la perspectiva de diversidad e inclusión de género en el marco de las políticas de recursos humanos de las empresas. La sociedad en la que vivimos hoy en día se caracteriza por ser diversa en muchos aspectos y las empresas no pueden estar ajeno a ello, sino todo lo contrario, deben ser un reflejo (Montse Ventosa Garcia–Morato, 2012, 17 a 21)<sup>1</sup>. Los conceptos de diversidad e inclusión han ido adquiriendo distintos significados y enfoques durante los últimos años. Diversidad no solo se trata de una cuestión de género, edad u orientación sexual, como hace referencia la comunidad LGBTIQ+ (representada por las siglas de las palabras lesbiana, gay, bisexual, .transgénero, transexual, travesti, intersexual, queer, y el símbolo + es utilizado para incluir las minorías dentro de la misma comunidad), sino también al resto de diferencias, cualidades, ideas o pensamientos que existen entre las personas. Sin embargo, el hecho de contemplar y reconocer que existe la diversidad no es suficiente si no hay acciones reales para integrarla, potenciarla y generar valor en la organización a partir de ella. En conjunto con la inclusión, estas diferencias no solo se respetan, sino que además son valoradas y aprovechadas, para lograr mejores resultados de negocios, y la creación de un ambiente laboral donde todas las personas sean y se sientan valoradas.

---

<sup>1</sup> MONTSE VENTOSA GARCIA–MORATO. “Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas”. Editorial Fundación Bertelsmann, Barcelona, 2012. (Págs. 17 a 21)

El propósito de este trabajo es determinar la actitud y el grado de valoración de los empleados y empleadas del área de créditos o Credit to Cash (CTC) de la Empresa frente a la implementación de políticas de inclusión y diversidad de género, su nivel de participación y conocimiento sobre estas políticas, como así también se busca conocer el grado de responsabilidad social que tiene la empresa frente a este nuevo paradigma socio-cultural.

El interés de esta investigación se destaca, en primer lugar, por la importancia que ha adquirido durante los últimos años para las organizaciones la necesidad de contar con una gestión clara, definida y orientada al desarrollo sostenido de políticas y programas de inclusión y diversidad de género, teniendo especial consideración en que los cambios producidos en la realidad social que vivimos afectan ineludiblemente la dinámica empresarial; por otro lado, el investigador trabaja con gente diversa, lo cual supone la oportunidad y conveniencia para analizar y describir un tema de interés popular creciente en los últimos años.

## 1.1. Antecedentes – Marco teórico

### 1.1.1. Diversidad e inclusión de género: ¿a qué se refieren?

La necesidad de construcción de una cultura organizacional diversa e inclusiva para las empresas resulta fundamental frente a los nuevos panoramas de diversidad de género, sexual, social y cultural existentes en la sociedad moderna. La lucha por la igualdad de género, el crecimiento del movimiento LGBTQI+, la aceptación social de las personas con diversas orientaciones sexuales, la lucha por la inclusión de personas con capacidades diferentes, mayores de edad, y sin distinción de clase social, son algunos de los tantos factores que contribuyen a este cambio de paradigma que se vive hoy en día (Forrester Juana; Vigier Alexia, 2017, 4 y 5)<sup>2</sup>.

Los conceptos de diversidad e inclusión han presentado diferentes significados y enfoques a lo largo de las últimas décadas. En cuanto a diversidad, autores como Kossek y Lobel (1996) sostienen una visión más restrictiva al considerar la raza, el género y la etnia como los únicos factores que la definen<sup>3</sup>, mientras que otros autores más contemporáneos, como Triandis (2003), además de los factores ya mencionados, también consideran como componentes las creencias religiosas, orientación sexual, discapacidad, edad, nación de origen, estilo de vida y las perspectivas culturales y personales de cada persona<sup>4</sup>. Se considera que este último enfoque es el más adecuado al incluir un conjunto muy variado de factores para definir un concepto que, por su propia esencia,

---

<sup>2</sup> FORRESTER, JUANA y VIGIER, ALEXIA. “Diversidad e inclusión en la cultura organizacional”. Trabajo Final de Ingeniería Industrial. Universidad Católica Argentina. Facultad de Ingeniería y Ciencias Agrarias, 2017. (Págs. 4 y 5)

<sup>3</sup> KOSSEK, ELLEN y LOBEL, SHARON. “Managing diversity: Human resource strategies for transforming the workplace” Cambridge University Press. 1996.

<sup>4</sup> TRIANDIS, HARRY. “The Future o Workforce Diversity in International Organisations: A Commentary. Applied Psychology: An International Review. Vol. 52. 2003 (Págs. 486-496)

debe reflejar aspectos muy distintos de la actitud y comportamiento de los componentes humanos en una empresa.

En lo que respecta a la inclusión, también es visible una clara disparidad entre enfoques y perspectivas. Autores como Pelled, Ledford y Mohrman (1999) la definen “como el grado en que un empleado es aceptado y tratado como un interno por los demás en un sistema de trabajo”<sup>5</sup>. En la misma línea, Miller (1998) sostiene que la inclusión se describe “como la medida en que a los individuos diversos se les permite participar y se les permite contribuir plenamente”<sup>6</sup>. Por otro lado, autores más contemporáneos como Lirio, Lee Williams, Haugen y Kossek (2008) consideran que se habla de inclusión “cuando los individuos sienten un sentido de pertenencia, y los comportamientos inclusivos, como la obtención y valoración de las contribuciones de todos los empleados forman parte de la vida cotidiana de la organización”<sup>7</sup>. Siguiendo esta corriente, Wasserman, Gallegos y Ferdman (2008) definen una cultura de inclusión “como la que existe cuando las personas de todos los grupos de identidad social tienen la oportunidad de estar presentes, de que sus voces sean escuchadas y apreciadas, y de participar en las actividades principales en nombre de lo colectivo”<sup>8</sup>.

---

<sup>5</sup> PELLED, LISA; LEDFORD, GERALD y MOHRMAN, SUSAN. “Demographic dissimilarity and workplace inclusión” *Journal of Management Studies*. Vol. 36. 1999. (Págs. 1013-1031).

<sup>6</sup> MILLER, FREDERICK. “Strategic culture change: The door to achieving high performance and inclusión”. *Public Personnel Management*. Vol. 27. 1998. (Págs. 151-160)

<sup>7</sup> LIRIO, PAMELA; LEE, MARY; WILLIAMS, MARGARET; HAUGEN, LESLIE y KOSSEK, ELLEN. “The inclusion challenge with reduced-load professionals: The role of the manager”. *Human Resource Management*. Vol. 47. 2008. (Págs. 443-461).

<sup>8</sup> WASSERMAN, ILENE; GALLEGOS, PLACIDA y FERDMAN, BERNARDO. “Dancing with resistance: Leadership challenges in fostering a culture of inclusión”. Ed. K. M. Thomas. 2008. (Págs. 175-200).

Tomando en consideración las últimas definiciones de cada concepto, resulta interesante dar continuación al estudio y análisis de los mismos dentro de un sistema social específico, la empresa.

### 1.1.2. Antecedentes históricos

Los primeros pasos que se dieron en materia de políticas relativas a la diversidad e inclusión cultural están situados en Estados Unidos, a comienzos del siglo XX, principalmente por la historia y el padecimiento social vivido por su sociedad, teniendo como raíz el movimiento de los Derechos Civiles, entre 1954 y 1968 (Montse Ventosa Garcia–Morato, 2012, 55)<sup>9</sup>. Posteriormente, el surgimiento de estos movimientos sociales y culturales aterrizaría en Europa, teniendo como hecho de origen el Tratado de Ámsterdam firmado en 1977, el cual establecía principios y objetivos de igualdad, equidad y no discriminación para los países miembros de la Unión Europea. Con el paso de los años, se comenzaría a observar en diferentes partes del mundo y también en el entorno de las empresas (Susaeta Lourdes; Navas José Emilio, 2005, 156 y 157)<sup>10</sup>. “Cuando recién se empezaba a hablar de temas como la diversidad e inclusión, se realizaban estudios que no trataban de gestionar la diversidad como tal, sino de detectar procesos desiguales de los individuos de una organización. Se realizaban esfuerzos para que las tareas y recompensas de las personas fueran parejas. Este enfoque generaba mejora de la autoestima y mejor imagen social de la compañía. Sin embargo, las minorías se veían estigmatizadas, generando resentimientos entre los empleados por no poder

---

<sup>9</sup> Op. Cit. 1. (Pág. 55)

<sup>10</sup> SUSAETA, LOURDES; NAVAS, JOSE EMILIO. “La diversidad cultural como fuente de ventaja competitiva. Una aplicación a la empresa multinacional”. Ed. Cuadernos de Estudios empresariales, Universidad de Madrid, 2005. (Págs. 156 y 157)

demostrar su verdadera cualificación sin necesidad de medidas especiales” (Forrester Juana; Vigier Alexia, 2017, 6)<sup>11</sup>. Con el paso del tiempo y el avance de la globalización, este enfoque resultó ser insuficiente y las necesidades de mejorar y potenciar la cultura organizacional determinaron que la diversidad e inclusión tomen un nuevo protagonismo dentro de las empresas.

En lo que respecta a Argentina, el tema de diversidad e inclusión fue evolucionando conceptualmente a través del tiempo. A lo largo de la historia hubo tres etapas: exclusión, diferenciación e inclusión y valoración. En la primera, las mujeres y grupos minoritarios quedaban totalmente excluidos de la sociedad, así también como de participar y ocupar cargos importantes en las organizaciones tanto públicas como privadas. En la segunda etapa, estas personas se agrupan, formando un colectivo aparte, sin lograr mucha interacción con el resto de las personas, actuando de manera diferenciada y vinculándose lo justo y necesario. En la tercera y actual etapa, se logra que se incorporen realmente a la sociedad y a las organizaciones, valorando lo que aportan y logrando una interacción total sin diferencia alguna<sup>12</sup>. En el siguiente cuadro es posible observar como la singularidad y la pertenencia funcionan conjuntamente para crear sentimientos de inclusión. La singularidad ofrece oportunidades para mejorar el rendimiento en un grupo de trabajo cuando un individuo único es un miembro aceptado y valorado por dicho grupo.

---

<sup>11</sup> Op. Cit. 2. (Pág. 6)

<sup>12</sup> *Ibidem*. Pág. 7.

## Cuadro 1: Marco de inclusión

	Baja pertenencia	Alta pertenencia
Bajo valor en singularidad	<p><b>EXCLUSIÓN</b></p> <p>El individuo no es tratado como un miembro de la organización con un valor unico en el grupo de trabajo, pero hay otros empleados o grupos que si son miembros de la empresa</p>	<p><b>ASIMILACIÓN</b></p> <p>El individuo es tratado como un miembro del grupo de trabajo cuando se ajusta a la cultura organizativa o dominante existente y minimiza su singularidad</p>
Alto valor en singularidad	<p><b>DIFERENCIACIÓN</b></p> <p>El individuo no es tratado como un miembro del grupo de trabajo, pero sus características únicas se consideran valiosas y necesarias para el éxito del grupo y de la organización</p>	<p><b>INCLUSIÓN</b></p> <p>El individuo es tratado como un miembro del grupo de trabajo cuando se ajusta a la cultura y también se le permite y alienta a mantener su singularidad dentro del grupo de trabajo</p>

(Fuente: “Inclusion and diversity in work groups: a review and model for future research”. Institute for Inclusiveness and Diversity in Organizations, Department of Management, San Diego State University, USA, 2011)

Frente a este nuevo paradigma sociocultural, muchas organizaciones y empresas del país han empezado a incorporar la perspectiva de género en el marco de sus políticas de recursos humanos e incluso también en sus estrategias de Responsabilidad Social Empresaria.

### 1.1.3. Valoración y actitud de la sociedad

La valoración y actitud de la sociedad frente a esta temática han tomado relevancia y diferentes enfoques en los últimos años. Según Hernández Sampieri (2014, 237) la actitud es una predisposición aprendida para responder coherentemente de una manera favorable o desfavorable ante un objeto, ser vivo, actividad, concepto, persona o símbolo. De esta manera, las personas pueden tener actitudes muy diversas hacia diferentes objetos, temas, símbolos, etcétera. También sostiene que estas actitudes no definen las conductas de las personas, sino que se comportan simplemente como un indicador de las mismas. No obstante, en ciertas condiciones pueden llegar a transformarse en

un comportamiento o conducta habitual. Al mismo tiempo, considera que estas actitudes presentan diversas propiedades, entre las que se destaca su dirección, pudiendo ser positiva o negativa y su intensidad, calificándose como alta o baja.<sup>13</sup>

Relacionando esta definición con la problemática en estudio, los conceptos de diversidad e inclusión pueden presentar definiciones y valoraciones diversas según los distintos actores de la sociedad. La brecha generacional entre los jóvenes y más adultos puede llegar a incidir en cómo estos conceptos se definen en los lugares de trabajo en la actualidad. Las vivencias, experiencias, el entorno y los estilos de vida propios de cada persona, pueden llegar a explicar el porqué de las creencias y actitudes frente a esta temática. Los jóvenes tienden a ser más propensos a definir la diversidad como la mezcla individual de experiencias únicas, identidades, ideas y opiniones. Por el contrario, las generaciones anteriores establecen la diversidad en términos de demografía, igualdad de oportunidades y la representación de las características demográficas identificables. Cuando se trata de definir la inclusión, la generación más joven se centra principalmente en el trabajo en equipo, la valoración de la cultura de la conectividad y el uso de herramientas de colaboración para impulsar el impacto en el negocio. Mientras que por su parte, las generaciones anteriores determinan la inclusión en términos de equidad, justicia, integración, aceptación y tolerancia de género, y la diversidad racial y étnica dentro de la organización.

---

<sup>13</sup> HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO: “Metodología de la investigación”. Editorial Mc Graw Hill. México, 2014. (Pág. 237)

Si bien resulta desafiante para las organizaciones, es importante abordar también el aspecto de las barreras personales propias de cada persona, como por ejemplo los denominados sesgos inconscientes o cognitivos. Este concepto fue introducido por los autores Kahneman y Tversky (1972), quienes lo definen “como una interpretación sistemática y errónea de la información disponible, que además tiene la capacidad de influir en la forma que se procesan los pensamientos, se toman decisiones y se emiten juicios”<sup>14</sup>. En cualquier momento de la vida, las personas pueden llegar a ser víctimas de sus propios sesgos inconscientes o invisibles. Estos sesgos son provocados por el cerebro, principalmente de manera involuntaria, fruto del contexto, educación, infancia, grado de conocimiento del mundo y capacidad de adoptar diferentes perspectivas de cada persona. Los mismos hacen pensar de una manera determinada sobre la gente que se tiene alrededor y con la que trabaja, los lugares que se visitan y las temáticas que se debaten. Es por esto que pueden llevar a las personas a ejercer un juicio impreciso y a realizar una interpretación ilógica de algo que se ve o se ve percibe. Esto demuestra que, al ser realmente inconscientes, es muy difícil no actuar opacado por estos sesgos.

En base a lo mencionado, es de importancia recalcar el rol de las organizaciones de realizar un programa que trabaje específicamente en los sesgos inconscientes, y con un compromiso tangible del equipo de liderazgo, ya que de lo contrario es probable que pierdan la oportunidad de conseguir una serie de perspectivas más amplias, que contribuirían definitivamente a la creatividad e innovación de la compañía.

---

<sup>14</sup> KAHNEMAN, DANIEL y TVERSKY, AMOS. “Subjective probability: a judgement of representativeness” *Cognitive Psychology*, vol. 3. . 1972 (Págs. 430-454)

Para contrarrestar estos sesgos, la autora Sondra Thiederman (2015) menciona y desarrolla una estrategia compuesta por una serie de acciones que ayudan a mitigarlos:

1. Estar atentos a los pensamientos que primero aparecen en la cabeza cuando se considera o piensa sobre una persona. Estos pueden dar un indicio de la existencia de un sesgo.

2. Utilizar el poder de la lógica. La presión y el estrés de tomar decisiones, pueden apagar los pensamientos más acertados y evolucionados, dándole lugar a que la parte del cerebro más primitiva, y cegada por los sesgos, salga a la luz.

3. Frenar a tiempo el prejuicio inconsciente. Evitar que tenga influencia sobre las próximas palabras o decisiones.

4. Actuar como si ese sesgo no existiera. Teniendo comportamientos nuevos, los sesgos comienzan a desaparecer. Comportamientos específicos, concretos y medibles, que vayan en contra de esos sesgos.

5. Cultivar cosas en común. Esto no quiere decir ir en contra de la diversidad. Valorar las diferencias y focalizarse en las cosas que se tienen en común son dos cosas diferentes pero compatibles. Una vez que se pone atención en aquello que hay en común, en vez de vivir pensando en las diferencias, se está más apto para reconocer a cada persona como un individuo único y especial<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> THIEDERMAN, SONDRÁ. "3 keys to defeating unconscious bias: watch, think, act". Editorial: Cross-Cultural Communications, Estados Unidos, 2015.

#### 1.1.4. Diversidad e Inclusión: la gestión como fuente de ventaja competitiva

A raíz del auge de esta temática, se aprecia un notable crecimiento en el accionar por parte de las organizaciones. “La Gestión de la Diversidad no es una herramienta, o un método de gestión al uso, creada en las organizaciones para un fin empresarial en sí mismo, sino que responde a la realidad social. Las empresas son una parte esencial de la sociedad y el trabajo es una de las principales formas de socialización, que define y completa a cada persona. Por lo tanto, la Gestión de la Diversidad en este sentido puede ser considerada como un esfuerzo de adaptación de las empresas a su medio social, pues las empresas reflejan la sociedad, y no como una simple herramienta de gestión” (Montse Ventosa García–Morato, 2012,55)<sup>16</sup>.

Sin embargo, para que dicha gestión constituya un verdadero desafío para las empresas, es necesario añadirle un valor agregado, que lo aporta la Inclusión. Si bien estos dos conceptos a priori aparentan tener significados parecidos, son diferentes y complementarios. Según Verna Myers (2011, 27), diversidad es que te inviten a una fiesta; inclusión es que te saquen a bailar<sup>17</sup>. Partiendo de esta ejemplar y muy gráfica definición, se deduce que la diversidad por sí sola no alcanza. Constituye el primer paso que deben realizar las empresas en este camino, pero resulta imprescindible la participación de la Inclusión para lograr el objetivo principal. La inclusión le da sentido a la diversidad, al mismo tiempo que ésta última resulta ser el puntapié fundamental de la primera.

---

<sup>16</sup> Op. Cit. 1. (Pág. 55)

<sup>17</sup> VERNA, MYERS. "Moving Diversity Forward: How to Go from Well-Meaning to Well-Doing". Editorial ABA Book Publishing, Estados Unidos, 2011. (Pág. 27)

Verna Myers (2011, 37) también sostiene que “la diversidad tiene que ver con la cantidad y la inclusión tiene que ver con la calidad. Esto lo aprendí cuando estaba como directora ejecutiva del Boston Law Firm Group. Como consorcio de grandes bufetes de abogados en Boston, inicialmente dirigimos todos nuestros esfuerzos a la divulgación y el reclutamiento de abogados de color, y vimos que los números aumentaban enormemente. Luego notamos que se estancaban e incluso declinaban; todas las personas que invitábamos pronto comenzaron a dejar de ser parte del equipo. Solíamos pensar que la diversidad era un objetivo en sí mismo hasta que descubrimos que a menos que el contexto, la amistad, el vecindario y el lugar de trabajo sean acogedores, justos y respetuosos, la diversidad no iba a prosperar”<sup>18</sup>.

Siguiendo esta línea, una investigación realizada por Deloitte (2018, 85) también sostiene que la diversidad sin inclusión no es suficiente, e identifica una fórmula muy básica para las organizaciones: Diversidad + inclusión = mejores resultados de negocio<sup>19</sup>. Es decir, diversidad sin inclusión vale menos que las dos combinadas, ya que se considera que las organizaciones con culturas incluyentes son más propensas a que logren o excedan los objetivos financieros; que sean de alto desempeño y que sean más innovadoras y ágiles.

---

<sup>18</sup> *Ibíd.* Pág. 37.

<sup>19</sup> BOURKE, JULIET y DILLON, BERNADETTE. “La revolución de la diversidad y la inclusión: ocho verdades poderosas”. Deloitte Review. England. 2018 (Pág. 85).

## Cuadro 2: Acciones y resultados de las políticas de diversidad e inclusión



(Fuente: "The diversity and inclusion revolution". Deloitte Review, England, 2018)

A partir de la información presentada, es posible observar como la presencia y el desarrollo de una correcta gestión de diversidad e inclusión puede generar múltiples efectos, tanto para las organizaciones como las personas en sí mismas.

Por eso es importante que el comportamiento y accionar de los líderes sirva de base y ejemplo para todos los empleados, en particular para los miembros de grupos minoritarios. De la investigación realizada por Deloitte (2018, 87) también se han identificado seis rasgos que reflejan cómo piensan y actúan los líderes inclusivos, y que se traducen en el éxito empresarial<sup>20</sup>:

- Compromiso: un liderazgo inclusivo requiere tiempo y esfuerzo. No solamente hablar de los temas y de acciones integradas, sino también manifestar que la diversidad y la inclusión son una verdadera prioridad.
- Valor: demostrado con otras personas, con el sistema y con sí mismos.
- Conocimiento: actúan con autoconciencia. Son capaces de detectar políticas de la organización que pueden generar prejuicios inconscientes.

<sup>20</sup> *Ibidem*. Pág. 87

- **Curiosidad:** les gusta oír opiniones divergentes. Tienen el deseo de entender cómo otras personas ven y experimentan el mundo.
- **Inteligencia cultural:** son confiados y eficaces en las interacciones transculturales. Saben adaptar los estilos y comportamientos de comunicación a las diferentes situaciones u audiencias.
- **Colaboración:** lideran desde el centro de la escena. Este es uno de los desafíos más importantes que deben afrontar.

#### **1.1.5. La responsabilidad social de las empresas (RSE)**

Las organizaciones no deben llevar adelante estas acciones y políticas por el simple hecho de cumplir con una moda y mejorar su imagen corporativa, sino que deben asumir responsablemente el rol social que tienen como miembros de la sociedad. El conjunto de todas las herramientas, medidas, planes y estrategias que las empresas ponen en práctica constituyen lo que se denomina Responsabilidad Social Empresarial. Este concepto es definido por la Comisión Europea (2011, 7) como “la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad. Para asumir plenamente su responsabilidad social, las empresas deben aplicar, en estrecha colaboración con las partes interesadas, un proceso destinado a integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales y su estrategia básica, a fin de, por un lado, maximizar la creación de valor compartido para sus propietarios/accionistas y para las demás partes

interesadas y la sociedad en sentido amplio, y por otro lado, identificar, prevenir y atenuar sus posibles consecuencias adversas”<sup>21</sup>

De esta manera queda claramente visible que la influencia y el impacto que tiene la sociedad en las empresas es inobjetable, y esto sigue en crecimiento día a día. Además del propósito lucrativo que puedan perseguir principalmente o no, las organizaciones se encuentran con la necesidad de desarrollar políticas de legitimación o aceptación social ante los grupos de interés tanto internos como externos (empleados, proveedores, inversores, clientes, competidores), como así también ante el círculo social en el que operan diariamente. El avance de las tecnologías, el surgimiento de las redes sociales que dieron lugar a nuevas formas y canales de comunicación, el mayor grado de conocimiento e interiorización de la sociedad en temáticas que años atrás no tenían tanta visibilidad o repercusión, son algunos de los tantos factores que obligan a las organizaciones a repensar y rever su rol social. “Las empresas son un reflejo de la sociedad, y la sociedad, un reflejo de las empresas” (Montse Ventosa Garcia–Morato, 2012,21)<sup>22</sup>.

En relación con el tema de investigación, la gestión de la diversidad se enmarca dentro del esquema de RSE. Una empresa que se preocupa por promover la inclusión social no sólo se está ayudando a sí misma sino que, como sociedad, está fomentando el cumplimiento de derechos de aquellas personas que sufren y presentan complicaciones. De esta manera, se reconoce a la diversidad como una manera de mejorar la reputación y la

---

<sup>21</sup> Comunicación de la Comisión Europea al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. “Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas”, Bruselas, 2011 (Pág. 7).

<sup>22</sup> Op. Cit. 1. (Pág. 21)

imagen para la compañía, ya que los empleados perciben a la empresa como una organización que entiende las necesidades del mercado y que busca un equilibrio financiero y humano. Asimismo, el mercado las apoya porque reconoce que van más allá de lograr un beneficio económico. Todas estas acciones sirven como un plus que influyen, cada vez más, en el ánimo de los consumidores.

La relación que tienen las empresas con el desarrollo del espacio social en el que ésta se mueve pesa cada vez más y el interés de los clientes por la responsabilidad social de las mismas es una cuestión que tiene cada vez mayor peso en el ánimo de la elección y el consumo. Aquellas organizaciones que tienen claro que el recurso más importante con el que trabajan son las personas, tanto los trabajadores como los clientes, son las que se destacan frente a su competencia. Estas empresas mandan un mensaje claro de que es más importante la persona que el producto, y eso lo hacen vía tanto los programas de accesibilidad para los clientes y de información y respeto a clientes o actores externos, como así también con los programas y políticas de inclusión y diversidad aplicado interiormente.

Si las organizaciones cumplen con el objetivo de llevar adelante una correcta gestión de la responsabilidad social corporativa, pueden lograr el desarrollo de las llamadas ventajas competitivas. Según la teoría de los recursos defendida por Barney (1991)<sup>23</sup> y Peteraf (1993)<sup>24</sup> – citados en Piemonte, María Virginia

---

<sup>23</sup> BARNEY, JAY. "Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework". *Academy of Management Review*. Vol. 11, Estados Unidos, 1986. (Págs. 791-800)

<sup>24</sup> PETERAF, MARGARET. "The cornerstone of competitive advantage: a resource-based view". *Strategic Management Journal*, Vol. 14. Estados Unidos, 1993. (Págs. 179-191)

(2014, 18 y 19)<sup>25</sup> –, las empresas deben poseer recursos que sean valiosos, escasos y difíciles de imitar y transferir, con el fin de transformarse en una verdadera ventaja competitiva sostenible. Llevando este concepto al campo de los recursos humanos, la diversidad e inclusión pueden constituirse como un recurso estratégico, ofreciéndoles a las organizaciones mayores probabilidades 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 que recaerán no solamente en beneficios económicos sino también sociales.

#### **1.1.6. La gestión de la diversidad en empresas multinacionales**

Sin embargo, el desafío de fomentar y gestionar estas políticas de diversidad es aún mayor en empresas multinacionales, asociado principalmente a las diferentes zonas geográficas del mundo donde se encuentren desarrollando y realizando sus actividades y también a la heterogeneidad presente en la estructura del personal. Este tipo de organizaciones deben conocer y adaptarse a los diferentes contextos socio-culturales, políticos y económicos de cada país en los que operan, con el objetivo de lograr una gestión social eficaz. Según los estudios realizados por Zellmer y Gibson (2006)<sup>26</sup> – citados en Triguero Sánchez y Peña-Vinces Jesús (2011, 10) – los equipos diversos favorecen el proceso de aprendizaje en contextos internacionales, además, sostienen que este tipo de empresas

---

<sup>25</sup> PIEMONTE, MARIA VIRGINIA. "La Diversidad cultural de los recursos humanos y su impacto en el desempeño empresarial". Tesina de grado, Licenciatura en Administración, Plan 2003, Universidad Nacional de Rosario, 2014. (Págs. 18-19)

<sup>26</sup> ZELLMER-BRUHN, MARY y GIBSON, CRISTINA. "Multinational organization context: Implications for team learning and performance". *Academy of Management Journal*, Estados Unidos, 2006. Págs. 501-518

precisan de empleados diversos para relacionarse con clientes y proveedores de todo el mundo, por lo cual es frecuente que las mismas desarrollen programas de formación para concientizar a sus empleados acerca de la necesidad de desarrollar habilidades necesarias para atender la diversidad y ser sensibles a las diferencias que pueden existir entre ellos y las personas de otros países<sup>27</sup>.

Muchas empresas multinacionales que, por el hecho de estar llevando a cabo sus actividades en distintos lugares del mundo, tienen más conciencia de la diversidad y de la importancia que tiene en las empresas. Es por eso que realizan evaluaciones comparativas para entender la demografía de cada país en los que operan y alentar a crear y desarrollar diferentes planes de diversidad e inclusión que reflejen las necesidades locales. Además, la calidad de la comunicación y las interacciones entre las personas resulta cada vez más importante 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.

La puesta en práctica de estas políticas y estrategias claves para el logro de la correcta gestión de la cultura organizacional pueden llevar a las empresas a ser reconocidas globalmente, lo que se traduce no solo en un aumento de la imagen positiva y la reputación de cara a sus competidores y al público en general, sino que también les proporciona numerosos beneficios internamente.

---

<sup>27</sup> TRIGUERO SÁNCHEZ, RAFAEL y PEÑA-VINCES, JESUS. "Diversidad entre empleados y mejoras en el rendimiento de las organizaciones. Un modelo de gestión de recursos humanos". Ed. Escuela de Organización Industrial Press (EOI), España, 2011. Pág. 10.

La certificaciones de AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación); de EFQM (European Foundation for Quality Management); de GPTW (Great Place to Work) y de HRC (Human Rights Campaign Foundation) son algunos de los programas de reconocimiento a nivel global a partir de los cuales las empresas pueden ser premiadas o distinguidas, según una serie de clasificaciones y métricas sobre la diversidad y la inclusión que miden de forma clara y objetiva el comportamiento de las organizaciones frente a factores que definen lugares de trabajo diversos e inclusivos.

## **1.2. Problemática**

De acuerdo a los nuevos paradigmas socioculturales, las empresas tienen el desafío de poder adaptarse a las actuales condiciones del mercado y tratar de implementar y fortalecer el desarrollo de políticas de inclusión y diversidad de género que contribuyan a lograr una correcta gestión de uno de los recursos más importantes que la conforman, el humano.

En base a lo expuesto anteriormente, se plantea el siguiente interrogante: ¿Cuáles son las valoraciones, actitudes y niveles de participación que sostienen los empleados y empleadas del área de créditos de la Empresa sobre la implementación de políticas de inclusión y diversidad?

El interés de esta investigación se destaca, en primer lugar, por la importancia que ha adquirido durante los últimos años para las organizaciones la necesidad de contar con una gestión clara, definida y orientada al desarrollo sostenido de políticas y programas de inclusión y diversidad de género, teniendo especial consideración en que los cambios producidos en la realidad social que vivimos

afectan ineludiblemente la dinámica empresarial; por otro lado, el investigador trabaja con gente diversa, lo cual supone la oportunidad y conveniencia para analizar y describir un tema de interés popular creciente en los últimos años.

### **1.3. Alcance**

El presente trabajo se aplicará en el área de créditos o CTC de la Empresa, perteneciente al rubro agroindustrial multinacional, en las áreas de las oficinas de la ciudad de Rosario, Santa Fe.

El presente estudio supone un alcance exploratorio y descriptivo de corte transversal en el tiempo, circunscripto al área de créditos o CTC de la Empresa.

### **1.4. Hipótesis**

Los empleados y empleadas del área de créditos o CTC valoran positivamente la implementación de políticas de inclusión y diversidad de la Empresa y participan activamente de las mismas.

### **1.5. Objetivos**

#### **1.5.1. Objetivo general**

Describir la valoración, actitud y niveles de participación de los empleados y empleadas del área de créditos o CTC de la Empresa frente a la implementación de políticas de inclusión y diversidad.

### 1.5.2. Objetivo específico

- Enumerar las distintas formas de integración que suponen las políticas de inclusión y diversidad implementadas por la empresa.
- Describir el conocimiento que los empleados y empleadas tienen de las mismas.
- Establecer el grado de valoración positiva o negativa que los empleados y empleadas tienen con respecto a estas políticas.
- Describir el grado y las formas de participación que los empleados y empleadas refieren respecto de estas políticas..
- Realizar propuestas para la compañía acerca de la problemática investigada

## 2. Metodología

Para realizar la investigación se utilizó el método exploratorio o de campo. “Estos estudios sirven para preparar el terreno y, por lo común, anteceden a investigaciones con alcances descriptivos, correlacionales o explicativos” (Hernández Sampieri, 2014, 90)<sup>28</sup>. Se realizó un estudio de corte transversal, al evaluarse las variables en un solo momento determinado. Teniendo en cuenta la temática y los objetivos de la investigación, se utilizó principalmente metodología cualitativa, a través del empleo de entrevistas en profundidad. Este método sostiene que la realidad se define a través de las interpretaciones y experiencias de los actores, por lo cual se lo considera

---

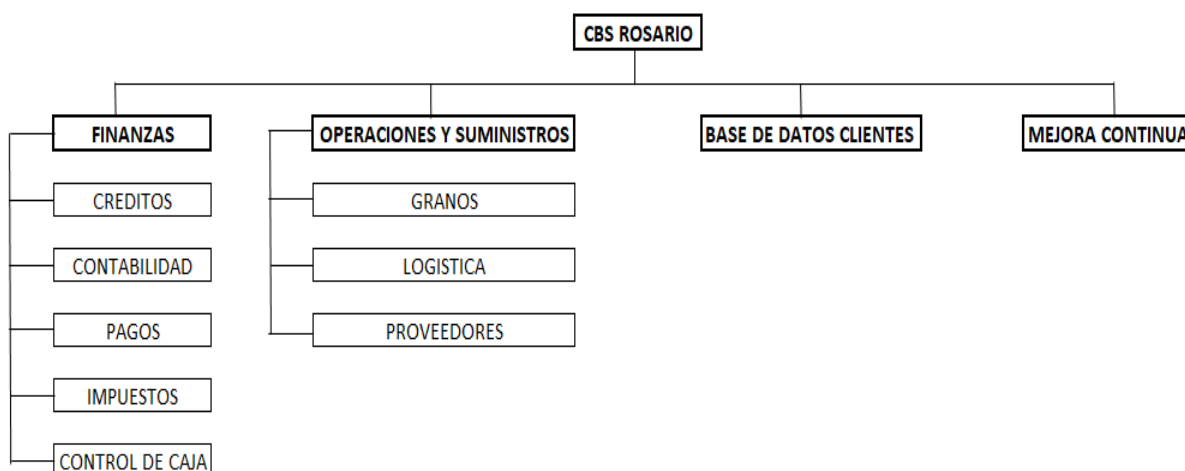
<sup>28</sup> Op. Cit. 13. (Pág. 90)

holístico, naturalista e interpretativo<sup>29</sup>. Se utilizaron además técnicas cuantitativas, como por ejemplo las encuestas. Las variables cuantitativas se expresaron en porcentajes. Para el análisis de los datos cuantitativos se utilizó la herramienta Google Sheets (Hojas de cálculo de Google), que permite extraer y analizar todos los datos que se obtuvieron en las encuestas.

Se empleó un estudio de caso único con el fin de explorar, descubrir y evaluar en profundidad una situación determinada, acotando el alcance a un área en específico de la Empresa en cuestión. Para esta investigación se tomó como objeto de estudio a una empresa agroindustrial multinacional, con oficinas ubicadas en la ciudad de Rosario, Santa Fe, Argentina y de la cual se mencionan sus principales actividades: proveedora de alimentos, comercialización de insumos agrícolas e industriales, venta de diversos productos y servicios a otras empresas. La Empresa presenta la siguiente estructura organizativa:

### **Cuadro 3: Organigrama de la Empresa**

*(Fuente: elaboración propia con los datos e información obtenidos de la Empresa)*

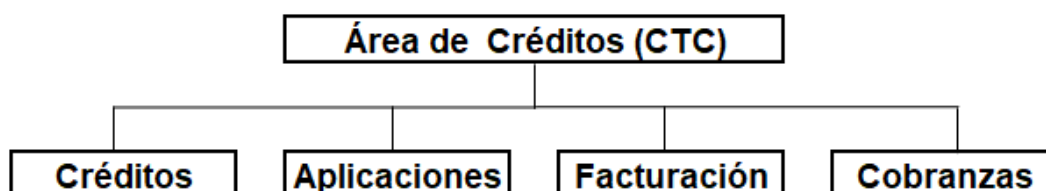


<sup>29</sup> *Ibíd.* Pág. 3-17.

\*El acrónimo CBS en inglés hace referencia a Servicios Empresariales de la Empresa, Rosario.

Para el presente trabajo, se limitó el alcance al área de créditos o CTC, por tratarse de una de las áreas con mayor cantidad de personas dentro de la empresa y ser el sector del cual forma parte el investigador. Dicha área presenta la siguiente estructura:

**Cuadro 4: Organigrama del área de Créditos o CTC**



*(Fuente: elaboración propia con los datos e información obtenidos de la Empresa)*

La Empresa asimismo cuenta con un comité global sobre diversidad, equidad e inclusión, denominado DEI, conformado por cuatro redes que impulsan y promueven estas políticas:

- IncluGen (red de diversidad generacional)
- Generemos (red de género)
- Aliados (red LGBTQI+)
- RedDI (red de inclusión de personas con discapacidad)

Se aplicaron entrevistas en profundidad y cuestionarios semiestructurados. Las entrevistas en profundidad (guía adjunta en el Anexo I) fueron realizadas a cuatro fundadores y representantes actuales de cada una de estas redes, los cuales forman parte de la empresa y participan de manera

voluntaria en estos programas, a un miembro del área de recursos humanos participe del comité DEI, y a la Supervisora del área de créditos o CTC, a fines de obtener información sobre las políticas vigentes. Todas estas personas poseen varios años de experiencia en la empresa y conocimientos sobre la temática de investigación.

El cuestionario (adjunto en el Anexo II) fue suministrado a la población objeto de estudio (empleados y empleadas del área de créditos o CTC de la Empresa). Se encuestó al total de la población, conformada por 102 personas, con el objetivo de recolectar datos suficientes que luego fueron procesados.

La investigación fue de carácter exploratorio y descriptivo. Se describieron los hechos tales como fueron relevados y analizados, comparándolos con lo establecido en el marco teórico.

Para desarrollar esta investigación se utilizaron fuentes bibliográficas, sitios web y trabajos previos sobre cultura organizacional, inclusión y diversidad.

Con los datos recopilados de las encuestas y entrevistas en profundidad se procedió a interpretar y analizar la información obtenida.

### **3. Resultados obtenidos**

A partir del trabajo de campo realizado, ha sido posible obtener información significativa sobre la gestión de las políticas de diversidad e inclusión llevadas a cabo por la empresa, la valoración y actitud actual de los empleados y empleadas del área de créditos de la empresa con respecto a la implementación de las mismas y el nivel de participación que tienen. Tanto las entrevistas como las encuestas han sido realizadas de forma personal y con

plena disposición de las personas participantes. Con el fin de mantener la confidencialidad en sus respuestas, dichas personas revisten el carácter de anónimo.

### **3.1. Entrevistas en profundidad**

Las entrevistas han sido diseñadas con preguntas abiertas para permitir a las personas entrevistadas poder expresarse y opinar libremente, brindar información que consideren pertinente, compartir sus experiencias y vivencias personales. Las mismas difieren según el rol de la persona entrevistada, ya que cada entrevista fue formulada de manera particular y significativa de acuerdo a las responsabilidades de cada persona elegida. Con esto se procura obtener información clara y pertinente desde el rol que ocupa.

A continuación se aborda el análisis en profundidad y los resultados de cada una de las entrevistas realizadas (adjuntas en el anexo I).

#### **3.1.1. Entrevista a la supervisora del área de créditos**

Se presentan a continuación los resultados obtenidos a partir de la entrevista personal realizada a la supervisora del área de créditos o CTC de la empresa.

##### **❖ Compromiso de la empresa con la temática DEI a nivel global y local**

En lo que respecta al compromiso de la empresa con esta temática, la supervisora del área de créditos afirma que es uno de los pilares fundamentales a nivel estratégico y que, si bien hay mucho recorrido aún por hacer, hay muchas iniciativas en términos de diversidad, equidad e inclusión a

largo plazo. La empresa cuenta con un líder y comité global de DEI y a nivel local puntualmente con las cuatro redes: Aliados, Inclugen, RedDi y Generemos.

#### ❖ ***La temática DEI como gestión empresarial***

La entrevistada considera que es muy importante lograr el desarrollo de una correcta gestión de diversidad e inclusión por parte de la empresa. Sostiene que el principal esfuerzo que se tiene que realizar es en la parte del reclutamiento, donde justamente se inicia el proceso de inclusión laboral. El proceso de inclusión debe convertirse en algo natural y no quedar en una exigencia o requisito explícito. De acuerdo a muchas iniciativas en determinados paneles de la empresa, hay un claro lineamiento de que en ciertos lugares de trabajo, donde siempre existió una falta de políticas y acciones orientadas a la diversidad e inclusión, como por ejemplo sucede en puertos, plantas o acopios, se comiencen a establecer programas y acciones para que existan mayores niveles de concientización y conocimientos sobre esta temática.

#### ❖ **Integración e implicación de los empleados del área de créditos**

Con respecto a los empleados del área de créditos, la supervisora sostiene que los mismos cuentan con pleno conocimiento de las políticas y valores de la empresa y están de acuerdo con los mismos. Hay muchas personas del equipo que forman parte de las distintas redes y son como referentes para el resto y también para las nuevas personas que ingresan en el área. Desde su área, intenta promover los valores y principios de la empresa a todos los empleados, para que se sientan respetados y a gusto trabajando. En cuanto al nivel de

participación, afirma que hay personas dentro del equipo que tienen mayor interacción y participación que otras en lo que respecta a actividades, capacitaciones y demás acciones vinculadas con las redes y con la temática de diversidad, equidad e inclusión. Apunta también a que, si bien la adhesión por parte de los empleados a las distintas redes es totalmente voluntaria, la misma se dé manera natural y no por una cuestión de objetivos o metas de la empresa.

#### ❖ **Reclutamiento, selección e inducción del personal del área de Créditos**

En cuanto a los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal del área de créditos, la supervisora afirma que toda persona dispuesta a trabajar es bienvenida en el equipo. Se realizan convenios y acuerdos con distintas organizaciones y consultoras con el fin de alcanzar a la mayor cantidad de personas posibles, sin dejar ningún segmento fuera o sin posibilidades. Desde el área de créditos se intenta lograr que las vacantes sean lo más inclusivas posible, desde el comienzo de la búsqueda hasta la selección del nuevo personal. También sostiene que el acompañamiento y seguimiento de los nuevos empleados se da en todo momento, con un proceso de inducción enfocado en los valores y políticas de la empresa. Además, el área cuenta con reuniones mensuales, en las cuales todos los equipos que la componen (Créditos, Aplicaciones, Facturación y Cobranzas), además de contar y comunicar las distintas novedades de cada proceso, abarcan temáticas y cuestiones enfocadas a diversidad, equidad e inclusión.

### 3.1.2. Entrevista a la persona de Recursos Humanos

Se presentan a continuación los resultados obtenidos a partir de la entrevista realizada a la persona miembro del área de Recursos Humanos de la empresa.

#### ❖ **Compromiso de la empresa con la temática DEI a nivel global**

Desde el punto de vista global, la empresa presenta un fuerte compromiso con la temática de diversidad, equidad e inclusión, tal como se puede observar en el siguiente fragmento extraído de la página web: “En la empresa, entendemos que el trabajo que hacemos va más allá de dónde registramos nuestro ingreso. Queremos que todos los empleados, candidatos, proveedores y socios se sientan bienvenidos, valorados y escuchados, entendiendo que es más lo que nos une como compañeros, amigos, familiares y vecinos que lo que nos separa como personas. En nuestra empresa verá que estamos trabajando arduamente para construir equipos inclusivos para liberar el poder de la diversidad. Está en nuestros valores poner a las personas primero. Es lo que nos permite innovar para nuestros clientes. Es lo que nos inspira a invertir en las comunidades locales. Dentro de nuestra empresa, nos comprometemos a diversificar nuestro equipo globalmente a través de la paridad de género y regionalmente al identificar y trabajar para promover grupos subrepresentados en el liderazgo”<sup>30</sup>. A nivel global existe una estructura sobre DEI, cuyo enfoque se centra principalmente en el aspecto estratégico y se encuentra dentro del área de recursos humanos. Quienes se encargan de llevar a la práctica todas estas acciones son los denominados grupos de recursos comerciales (BRG, siglas

---

<sup>30</sup> Fragmento traducido sobre diversidad, equidad e inclusión publicado en la página web de la empresa. “[www.https://www.laempresa.com/about/diversity-equity-inclusion](https://www.laempresa.com/about/diversity-equity-inclusion)” (Última visita: 13/11/2022)

en inglés), que son redes de empleados y empleadas que promueven el reclutamiento, la retención, la valoración y el reconocimiento de empleados/as en todo el mundo. Algunas de estas redes son globales, y otras locales que varían según la región donde se encuentre operando la empresa. Entre las globales se pueden mencionar las siguientes:

- Women's Network: red que empodera a todas las mujeres que trabajan en la empresa mediante la promoción y el patrocinio de mujeres a nivel mundial, al mismo tiempo que promueve las aspiraciones de paridad de género global.

- Red de Jóvenes Profesionales de la Empresa: es un grupo dinámico y diverso de pares ambiciosos con pasión por marcar la diferencia, disposición para aprender y el deseo de desarrollar y construir relaciones significativas.

- Red de bienvenida e incorporación de la Empresa: se fomenta la unión de los nuevos empleados con los empleados actuales proporcionando un sistema de compañeros y organizando eventos que ayudan a orientar y dar la bienvenida a la cultura de la empresa.

- Pride Network: red que fomenta un entorno empresarial equitativo, seguro y de apoyo para los empleados lesbianas, gays, bisexuales y transgénero, sus aliados y socios comerciales.

- Ability Network: red que apoya los esfuerzos y acciones para crear y mantener un lugar de trabajo inclusivo donde las personas de todas las capacidades pueden empoderarse para lograr resultados sobresalientes para ellos mismos, sus equipos y sus comunidades.

Como resultado de este compromiso y accionar, la empresa ha sido reconocida y distinguida en numerosas ocasiones y por diferentes organizaciones e instituciones externas. Algunos de estos reconocimientos se pueden mencionar a continuación:

- Fundación Campaña de derechos humanos (HRC): se esfuerza por acabar con la discriminación contra las personas LGBTQ. La empresa ha obtenido una puntuación del 100% en el Índice de Igualdad Corporativa de HRC durante los últimos 18 años.
- Índice de igualdad de discapacidad (DEI): en 2019, la empresa obtuvo 100/100 en el Índice de igualdad de discapacidad por tercer año consecutivo.

#### ❖ ***Compromiso de la empresa con la temática DEI a nivel local***

Si bien es importante aclarar que todas las oficinas de la empresa radicadas alrededor del mundo procuran seguir los principales lineamientos establecidos por la empresa a nivel global, cada una desarrolla sus propias políticas, programas, acciones y procedimientos, siempre dentro del marco de los mencionados lineamientos. Es por esto que se destaca el vínculo y responsabilidad social que tiene la empresa con la comunidad local en los países que opera. Puntualmente a nivel local en Argentina, la empresa cuenta con 4 redes: Aliados, Inclugen, RedDi y Generemos. Estas redes buscan apoyar e incentivar las estrategias y acciones particulares sobre estos temas en las distintas unidades de negocio con las que trabaja la empresa.

Además, la empresa ha recibido importantes distinciones, como por ejemplo la certificación de GPTW (Great Place To Work) sobre ambiente laboral<sup>31</sup>; de Millennials sobre diversidad generacional y menciones especiales con lo relacionado a programas de inclusión de personas con discapacidad y contratación trans. También tuvo reconocimientos de Manpower. Además de estas menciones, la empresa tiene constantes distinciones por sus acciones y políticas de DEI, que se dan a través de invitaciones a foros, charlas en universidades, en otras empresas, reconocimientos por los municipios y comunidades locales.

#### ❖ ***Perspectiva desde el área de RR HH***

En lo que respecta a diversidad e inclusión, desde recursos humanos sostienen que sigue habiendo oportunidades con respecto a la formación de los equipos de liderazgo para generar empatía sobre estos temas, el hacer entender el valor agregado que genera tener equipos diversos, especialmente en aquellos lugares donde aún no están tan avanzados estos temas, con ocurre en plantas y acopios, y seguir haciendo análisis y revisiones de las políticas constantemente. También consideran que deberían existir más roles y funciones locales específicos sobre estas temáticas, ofreciendo un marco más formal y estructurado sobre estos temas, pero sin dejar de lado la parte voluntaria de cada empleado/a, ya que la creatividad, nuevas acciones y los diferentes puntos de vista surgen de las personas, según sus vivencias personales y contexto donde se encuentran trabajando.

#### ❖ ***Entrevista, selección e inducción del personal***

---

<sup>31</sup> Portal Web de Infobae. 2022, 08, 02. <https://www.infobae.com/america/tendencias-america/2022/08/02/cuales-son-los-125-mejores-lugares-para-trabajar-en-america-latina/>

De acuerdo a lo relevado en la entrevista, desde el área de recursos humanos se puede observar un claro enfoque y metodología con respecto a este tema, abordado en 3 etapas:

- **Entrevista:** en esta primera etapa la empresa intenta obtener la mayor cantidad de candidatos posibles para que participen y formen parte del proceso natural de reclutamiento, a través de los distintos canales de contratación, internos y externos. El objetivo principal que tiene la empresa es lograr que las ternas sean diversas, es decir, que cualquier persona dispuesta a postularse lo pueda hacer, y la empresa cuente con un pool de candidatos amplio y diverso a la hora de seleccionar quien va a ocupar la vacante. Para lograr esto, la empresa trabaja con distintas instituciones y organizaciones, como por ejemplo Inclúyeme, que es una organización que trabaja con todo lo relacionado al empleo de personas con discapacidad. La empresa también cuenta con un programa denominado ContrataTrans, para sumar a las búsquedas laborales. Además, se trabaja en conjunto con algunas ONGs, organizaciones y comunidades más locales, dependiendo la región donde opere la empresa.

- **Selección:** en esta etapa la empresa evalúa y analiza a las distintas personas candidatas que participaron del proceso anterior, considerando a todas con las mismas posibilidades. El objetivo es que la contratación sea pura y exclusivamente de acuerdo a los requisitos del puesto y las cualidades idóneas de las personas, sin hacer ninguna otra distinción o filtro.

- **Inducción:** en esta última etapa, los nuevos empedados/as reciben no solamente las capacitaciones y toda la información de la empresa, sino también todo lo referente a las políticas de DEI y las distintas redes, a las cuales se los invita a participar y formar parte de manera voluntaria. Asimismo,

para aquellas personas con capacidad psicofísicas reducidas que tienen la posibilidad de ingresar a la empresa, se suelen plantear algunas entrevistas extras realizadas por algún consultor especializado, con el objetivo de conocer si es necesario modificar o implementar algún cambio o mejora para adaptar las condiciones de trabajo. Además, se realizan capacitaciones al equipo de trabajo en el que interactuará, ya que el acompañamiento en estos casos se da en todo momento y se realiza un seguimiento diario. Toda la información referente a DEI está publicada en las distintas plataformas, páginas de contenido, intranet de la empresa y también se comunica a través de mails, reuniones y eventos a todos los empleados y empleadas, quienes lo reciben y tienen acceso en todo momento.

### 3.1.3. Entrevistas a las personas representantes de cada red

Se presentan a continuación los resultados obtenidos a partir de las entrevistas realizadas a las distintas personas representantes de cada red.

#### ❖ **Importancia de las redes con la temática DEI**

Todas las personas entrevistadas resaltan la importancia de la existencia de las redes, ya que cada una abarca un aspecto o temática diferente y todas se complementan y se alinean entre sí bajo un mismo objetivo.

- **Aliados:** la red surge como una iniciativa estratégica del comité voluntario de diversidad e inclusión, denominado por las siglas BRG (Business Resource Group en inglés), que serían las distintas redes y programas que tiene la empresa. Es un grupo voluntario, dirigido por empleados y empleadas, que tiene por objetivo fomentar un lugar de trabajo diverso e inclusivo, al

mismo tiempo que sean equitativos y justos para cualquier persona dispuesta a trabajar.

- **Inclugen:** es una red que surge no solo por la necesidad de contratar o contar en el equipo de trabajo con personas con mayoría de edad, sino que también se busca lograr la convivencia generacional entre todas las personas.

- **Generemos:** la idea de la creación de esta red surge de una mujer de Recursos Humanos de Brasil, quien le transmitió la propuesta a miembros del área de Recursos Humanos de Argentina. La red se estructura con sponsors, actualmente cuenta con dos personas, y debajo se encuentran diferentes pilares que tratan diferentes cuestiones: el de comunicaciones, el de cultura, el de métricas y el de operaciones. La necesidad de impulsar la red se da por la inclusión de mujeres en el ámbito laboral, más que nada en la parte operativa de los puertos y acopios, donde se ve una mayor disparidad, pero también se analizan el resto de las funciones del negocio.

- **Reddi:** esta red surge como necesidad dentro de los pilares del comité de DEI de la empresa, ya que discapacidad es uno de ellos. Para la región de Latinoamérica no existía una red específica sobre esta temática, pero si en otras partes del mundo, donde existe la red ICAN, que hace referencia al termino ingles de “Yo puedo”. El propósito de dicha red es lograr trabajar con equipos diversos y para esto se requiere contar con un pool de candidatos diversos primeramente.

#### ❖ **Acciones y metas de las redes**

De acuerdo a lo relevado, en cada una de las redes se planifican y se realizan diversas acciones, programas y tareas tendientes a generar conciencia y lograr una mejor y mayor diversidad cultural en la empresa.

- **Aliados:** Entre algunas de las muchas actividades que se realizan en esta red se pueden nombrar:

- Representación correcta de la red para Argentina
- Estar en permanente comunicación y alineamiento con la patrocinadora y representante de Latinoamérica para establecer y gestionar los objetivos/metas del año fiscal y las actividades del mes del orgullo.

- Al encontrarse la red dividida en pilares, soy responsable del pilar Trans, y me encuentro a cargo del programa de Educación Trans y el de empleabilidad de personas Trans para argentina.

- Asistir a plantas, puertos, acopios y oficinas para brindar charlas, presentación de objetivos e información de la red.

- Ayudar a la región de Uruguay al desarrollo de su propia red de Aliados a futuro.

- **Inclugen:** Al ser una red relativamente nueva y joven, está en vías de desarrollo, por lo cual las acciones tienden a ser más generales, por ejemplo:

- Realizar relevamiento de información de los empleados y las empleadas, con el fin de conocer sus intenciones y opiniones que ayuden al desarrollo de la red.

- Intentar realizar acuerdos con consultoras de recursos humanos para no restringir este segmento de personas para ocupar un puesto.

- Realizar investigaciones sobre cómo se aplica esta temática en otras empresas.

- **Generemos:** dentro de las actividades y tareas que se pueden nombrar de esta red encontramos:

- Las actividades propias de cada pilar que la componen: Comunicaciones, que informa todas las acciones que se llevan a cabo; Cultura, que arma todo el contenido que luego informa comunicaciones; Métricas, que intenta mostrar los números y un mapa actual de cómo está la paridad a nivel empresa; Operaciones, que abarca todas las acciones y tareas a realizar en oficinas, plantas, puertos y acopios.

- Representar y liderar correctamente cada pilar y lugar

- Se trabaja en generar conciencia sobre lo que son los sesgos inconscientes, violencia de género, sororidad y fraternidad, microagresiones, síndrome del impostor, persona aliada, networking, café y diversidad, etc.

- Se trabaja también en lo que se denominan instalaciones inclusivas, realizando análisis ergonómicos, con el fin de poder adecuar sectores y oficinas para la inclusión de cualquier persona dispuesta a trabajar, siempre y cuando el lugar físico lo permita. Estacionamiento para embarazadas, equipamiento de materiales, uniformes, incorporación de lactario, etc.

- **Reddi:** se pueden nombrar varias acciones de esta red:

- Se realizan reuniones quincenales con el equipo estratégico, en las cuales se tratan varios pilares de trabajo sobre los que se van trabajando. Por ejemplo, contratación y reclutamiento (procesos de selección y reclutamientos inclusivos).

- Se planifican charlas de concientización y capacitación, con el fin de aprender y enseñar más sobre estos temas, generar conciencia, conocer experiencias.

- Infraestructura adaptada: para tratar de lograr que los lugares de trabajo sean cada vez más inclusivos.

- Colaboración o ayuda con las comunidades locales: que se genera a través de la conexión que existe con Fundación de la Empresa, con presentaciones de proyectos sobre discapacidad en todas las regiones donde la empresa tiene presencia.

❖ **Grado de valoración y actitud de los empleados**

Según las afirmaciones realizadas por las personas referentes de cada red, el grado de valoración y actitud que tienen los empleados sobre las mismas es muy positivo.

- **Reddi:** la referente de esta red afirma que se cumple esto se cumple en un 100 %. Siempre que se realizan charlas, eventos, acciones en conjunto, las respuestas son muy positivas. Muchos empleados y empleadas agradecen que existan este tipo de programas y redes, donde se animan a contar sus experiencias personales, hablar de lo que sienten y de poder aprender y conocer de las historias de otras personas.

- **Generemos:** mayoritariamente sí, hay un gran apoyo de los empleados y empleadas, aunque sigue existiendo el sesgo de parte de algunas personas al considerar que se trata de una red solo de mujeres, cuando no es así. Las personas que forman parte de las redes lo valoran muchísimo, se sienten incluidos y consideran que tienen un lugar seguro y cómodo para venir a hablar y compartir sus experiencias, impulsar iniciativas, traer nuevas ideas, etc.

- **Inclugen:** de acuerdo a lo relevado en la entrevista a la persona de esta red, si se valora por los empleados y empleadas de la empresa. Hay muchas personas nuevas que ingresan a la empresa y uno de los aspectos que más los motiva es el respeto y el ambiente inclusivo que se promueve, gracias a todas

estas políticas y programas que existen. Asimismo, también se ha notado en empleados que ya no trabajan en la empresa, ya que en sus nuevos lugares de trabajo no evidencian tantas acciones y preocupaciones por estas políticas.

- **Aliados:** desde esta red sostienen que la valoración positiva es total. Existen muchos casos de testimonios y experiencias de personas con un feedback muy positivo, que se han sentido ayudadas y valoradas por estas iniciativas. Asimismo, es para destacar también la mirada externa positiva de la empresa recibida sobre estas acciones.

#### ❖ ***Grado de participación de los empleados***

De acuerdo a las respuestas obtenidas por las personas referentes de cada red, es posible observar que el grado de participación que tienen los empleados sobre las mismas es bajo, por diversos factores.

- **Reddi:** Teniendo en cuenta lo nueva que es la red, el grado de participación es bajo pero aceptable. Siempre que se realizan eventos o charlas, hay muchas personas interesadas y buena convocatoria. Sin embargo, teniendo en cuenta la temática y los esfuerzos realizados por los miembros de la red, la participación podría ser mucho mejor, y es algo a lo que se aspira llegar con el paso del tiempo y crecimiento de la red.

- **Generemos:** a nivel general de la empresa, la participación de los empleados en esta red es aceptable, principalmente en las oficinas de Rosario y Buenos Aires, pero se deben realizar mayores impulsos y esfuerzos en los lugares operativos, como los puertos, plantas y acopios, donde son muy bajos los niveles.

- **Incluyen:** el grado de participación actual es bajo, principalmente por tratarse de una red bastante nueva. En base a esto, resulta necesario planificar una buena iniciativa de marketing y promoción de la red, lo que aumentaría significativamente el interés y participación de los empleados.

- **Aliados:** hay que tener en cuenta que la participación de estas redes es voluntaria y opcional para cada persona de la empresa. Según la media, con respecto a esta red considero que la participación es relativamente aceptable pero podría ser mucho mayor.

### 3.2. Encuestas

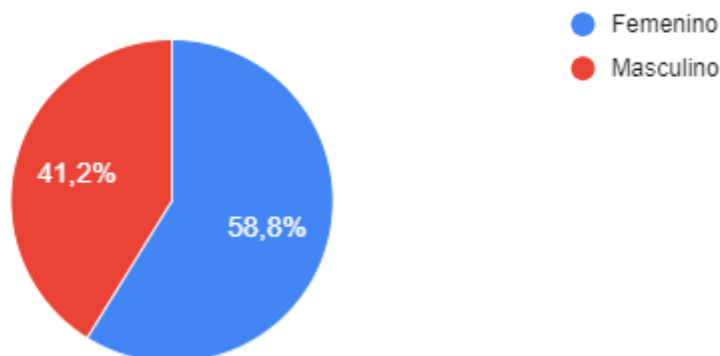
El cuestionario dirigido a la población de estudio, área de créditos o CTC de la Empresa conformada por 102 personas, ha sido desarrollado de manera semiestructurada, con mayoría de preguntas cerradas y algunas pocas abiertas, con el objetivo de obtener datos relevantes sobre las valoraciones, actitudes, puntos de vista y niveles de participación de los empleados y las empleadas del área con respecto a la temática en estudio. Una vez formuladas las encuestas, se procedió a explicar a los destinatarios las razones por las cuales se solicitaba su participación, como así también la finalidad y objetivos de la investigación. Gracias a la buena predisposición y voluntad de los encuestados, se logró alcanzar la totalidad de respuestas posibles. A continuación se comparte y se aborda el análisis en detalle de los resultados obtenidos de las mismas.

## ❖ Gráficos y resultados

### Gráfico 1

#### ¿Cuál es su género?

102 respuestas



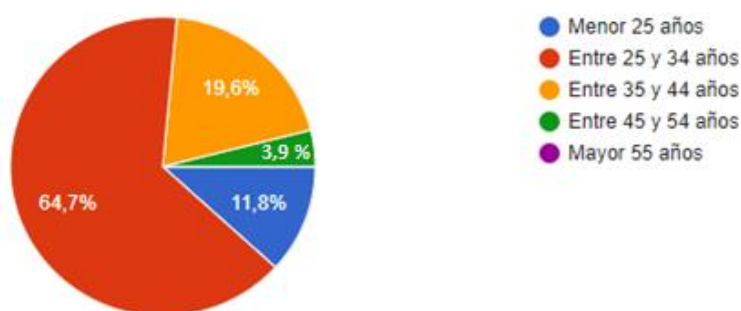
Fuente: elaboración propia

De acuerdo a lo relevado por el cuestionario, la población en estudio conformada por 102 personas, está representada en mayor medida por el género femenino, 60 personas, y el resto por el género masculino, 42 personas.

### Gráfico 2

#### ¿Cuál es su edad?

102 respuestas



Fuente: elaboración propia

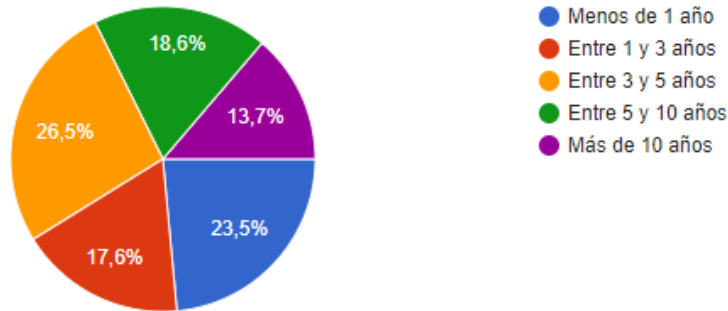
En cuanto a la edad, predomina el rango entre 25 y 34 años en 66 personas; entre 34 y 45 años se encuentran 20; 12 tienen menos de 25 años y solamente

4 tienen entre 45 y 54 años. Dentro de la población encuestada no se encuentran personas con 55 años o mayores.

### Gráfico 3

#### ¿Qué antigüedad tiene en la empresa?

102 respuestas

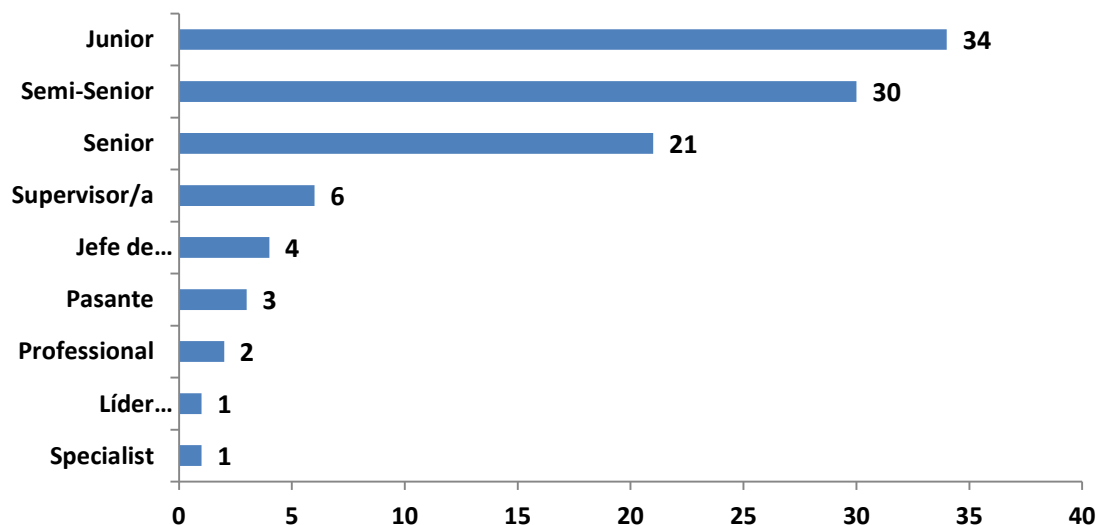


Fuente: elaboración propia

Con respecto a la antigüedad, la misma se encuentra distribuida de la siguiente manera: 24 personas tienen menos de 1 año, 18 tienen entre 1 y 3 años, 27 tienen entre 3 y 5 años, 19 tienen entre 5 y 10 años y 14 llevan más de 10 años en la empresa.

### Gráfico 4

#### ¿Qué categoría o cargo tiene en la empresa?



Fuente: elaboración propia

En cuanto a las categorías que ocupan, hay 3 cargos que están representados de forma mayoritaria: Junior con 34 personas; Semi-Senior con 30 personas y Senior con 21 personas. En menor medida se encuentran los cargos de Supervisor/a, Jefe/a de Equipo, Pasante, Professional, Specialist y Líder Ejecutivo con 6, 4, 3, 2, 1 y 1 personas respectivamente.

**Cuadro 5: Relación entre género y categoría**

Categoría	Género		Total
	Femenino	Masculino	
Junior	22	12	34
Semi-Senior	16	14	30
Senior	10	11	21
Supervisor/a	5	1	6
Jefe de equipo	2	2	4
Pasante	3		3
Specialist	1		1
Líder ejecutivo/a	1		1
Professional		2	2
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>42</b>	<b>102</b>

Fuente: elaboración propia

De acuerdo al cuadro anterior, se puede observar que, si bien el número de personas de género masculino es menor, en la mayoría de los cargos hay una paridad y se encuentran representados igualitariamente por cada género.

**Gráfico 5**

¿Por qué decidió trabajar en esta empresa? Puede marcar más de una opción



Fuente: elaboración propia

También se obtuvieron resultados acerca de los principales motivos o causas por las cuales las personas encuestadas decidieron trabajar en la empresa y entre las razones más destacadas se encuentran el crecimiento y desarrollo persona, la posibilidad de trabajar en una empresa multinacional, la remuneración y los beneficios, las políticas y valores que difunde de la empresa, entre otras.

**Cuadro 6: Relación entre motivación y antigüedad**

Motivación \ Antigüedad	Menos de 1 año	Entre 1 y 3 años	Entre 3 y 5 años	Entre 5 y 10 años	Más de 10 años	Total
<b>Crecimiento y desarrollo personal</b>	22	15	19	14	8	<b>78</b>
<b>Posibilidad de trabajar en empresa multinacional</b>	6	10	20	17	16	<b>69</b>
<b>Ambiente laboral</b>	6	7	6	6	5	<b>30</b>
<b>Interés de la rama industrial a la que pertenece la empresa</b>	2		7	3	3	<b>15</b>
<b>Remuneración y beneficios que brinda la empresa</b>	8	3	7	7	8	<b>33</b>
<b>Políticas y valores que difunde la empresa</b>	8	7	5	4	3	<b>27</b>
<b>A través de la red de discapacidad</b>		1				<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>36</b>	<b>60</b>	<b>45</b>	<b>36</b>	<b>225</b>

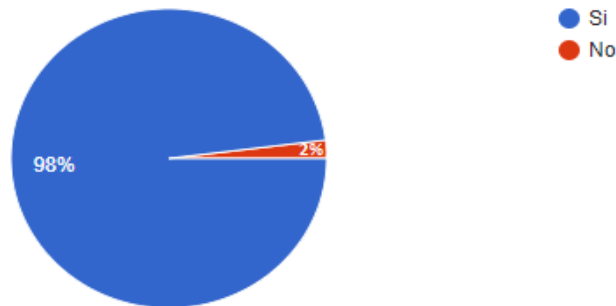
*Fuente: elaboración propia*

Asimismo, resulta interesante analizar cómo se distribuyen los motivos o razones mencionadas anteriormente según la antigüedad de los entrevistados. Se observa que, entre los empleados que tienen menor antigüedad, el crecimiento o desarrollo personal, el ambiente laboral y las políticas y valores que difunde la empresa se encuentran entre las principales elecciones a la hora de trabajar en la empresa; mientras que aquellos que presentan una antigüedad de 3 años o más, motivos como la posibilidad de trabajar en una empresa multinacional, la rama industrial de la misma y remuneración percibida representan los de mayor elección.

### Gráfico 6

#### ¿Tiene conocimiento de las políticas y programas sobre inclusión y diversidad llevadas a cabo por la empresa?

102 respuestas



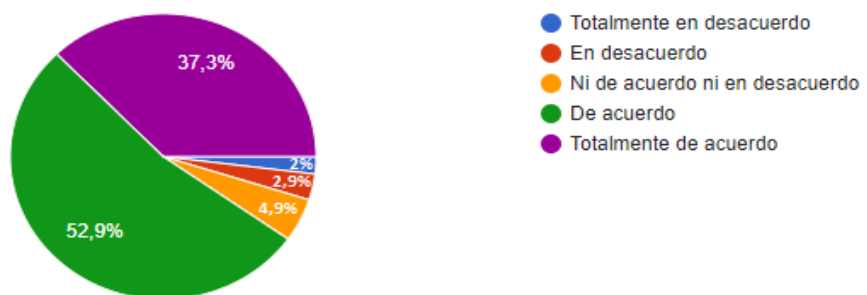
Fuente: elaboración propia

De acuerdo a las respuestas obtenidas, casi la totalidad de los empleados y empleadas del área de créditos presentan un conocimiento sobre las políticas de diversidad e inclusión de la empresa, ya que de las 102 personas solamente 2 respondieron negativamente.

### Gráfico 7

#### ¿Está de acuerdo con las políticas y programas sobre inclusión y diversidad llevadas a cabo por la empresa?

102 respuestas



Fuente: elaboración propia

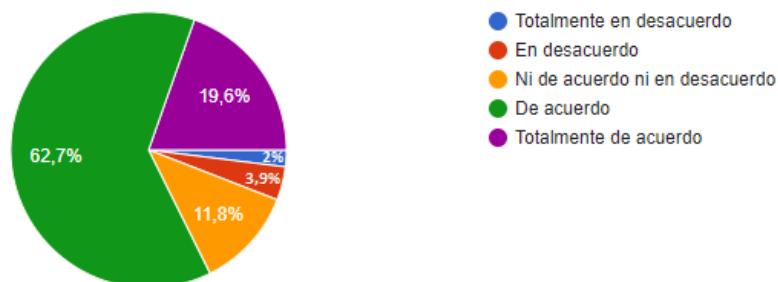
Con respecto al grado de valoración, se lograron obtener los siguientes resultados: en primer lugar, 92 personas contestaron que estaban de acuerdo/completamente de acuerdo con las políticas de diversidad e inclusión

llevadas a cabo por la empresa, 5 optaron por un término medio y solo 5 afirmaron estar en desacuerdo/completamente en desacuerdo.

### Gráfico 8

**Las políticas de inclusión y diversidad se cumplen y son respetadas por todos los empleados/as**

102 respuestas



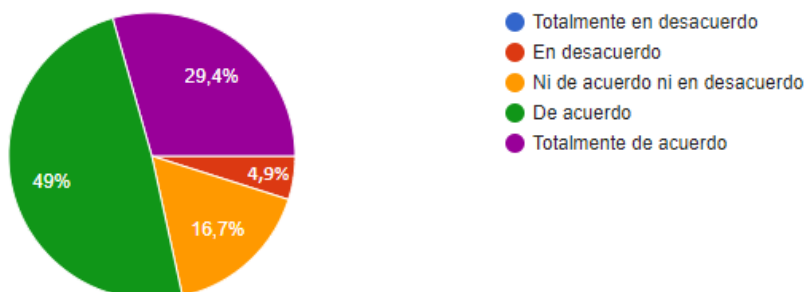
Fuente: elaboración propia

Con respecto al cumplimiento de estas políticas por parte de los empleados y empleadas, 84 personas afirmaron que son cumplidas y respetadas, 11 en término medio y solo 6 respondieron negativamente.

### Gráfico 9

**La empresa brinda suficientes capacitaciones y material a los empleados/as sobre estas políticas**

102 respuestas



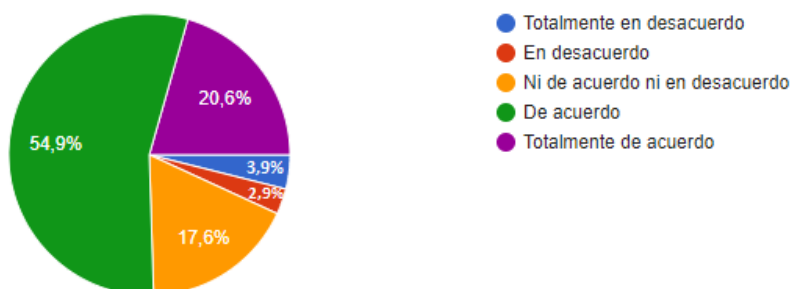
Fuente: elaboración propia

En cuanto a la capacitación y el material que reciben los empleados y empleadas sobre esta temática, 80 personas consideraron que es suficiente, 17 en término medio y solo 5 respondieron negativamente.

### Gráfico 10

#### La empresa realiza una correcta gestión de estas políticas desde su departamento de recursos humanos

102 respuestas



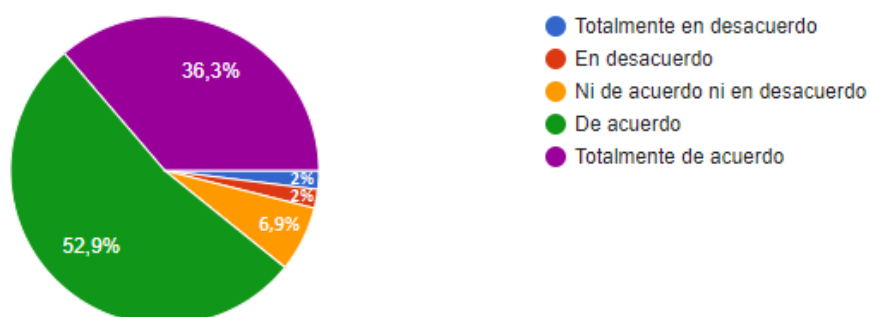
Fuente: elaboración propia

En relación a la gestión de las políticas desde el departamento de recursos humanos, 77 personas afirmaron estar de acuerdo, 18 contestaron de manera neutral y solo 7 personas tuvieron una postura negativa.

### Gráfico 11

#### La empresa le brinda la confianza y apoyo necesario para participar y ser parte de estas acciones

102 respuestas



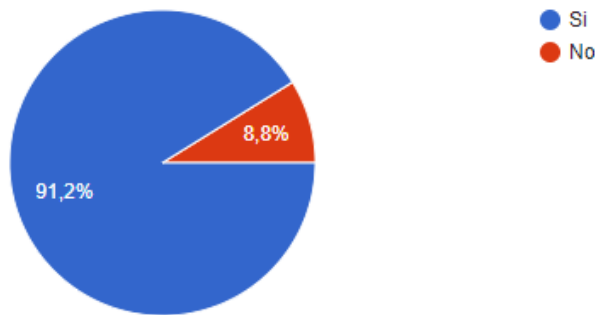
Fuente: elaboración propia

Con respecto a la confianza y el apoyo brindado por la empresa para participar y ser parte de estas acciones, se pudo relevar que 91 personas afirmaron que estaban de acuerdo/completamente de acuerdo con el accionar de la misma, 7 personas en término medio y solamente 4 contestaron que estaban en desacuerdo/completamente en desacuerdo.

**Gráfico 12**

**¿Tiene conocimiento de las redes impulsadas por la empresa sobre estas políticas?**

102 respuestas



Fuente: elaboración propia

De acuerdo a las respuestas obtenidas, casi la totalidad de los empleados y empleadas del área de créditos presentan un conocimiento sobre las redes específicas impulsadas por la empresa, 93 personas afirmaron que tienen conocimiento de las mismas y solo 9 respondieron que no las conocían.

**Cuadro 7: Relación entre antigüedad y conocimiento de las redes**

Antigüedad	Conocimiento redes		Total
	Si	No	
Menos de 1 año	19	5	24
Entre 1 y 3 años	16	2	18
Entre 3 y 5 años	27		27
Entre 5 y 10 años	17	2	19
Más de 10 años	14		14
<b>Total</b>	<b>93</b>	<b>9</b>	<b>102</b>

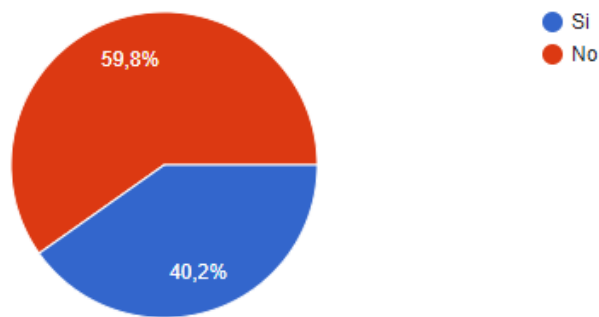
Fuente: elaboración propia

De acuerdo a la comparación realizada entre la antigüedad y el conocimiento de las redes de los encuestados, se puede apreciar que, del total de personas que respondieron de forma negativa, en mayor medida corresponden a empleados que no superan los 3 años en la empresa.

**Gráfico 13**

**¿Forma parte de alguno de los programas impulsados por la empresa?**

102 respuestas



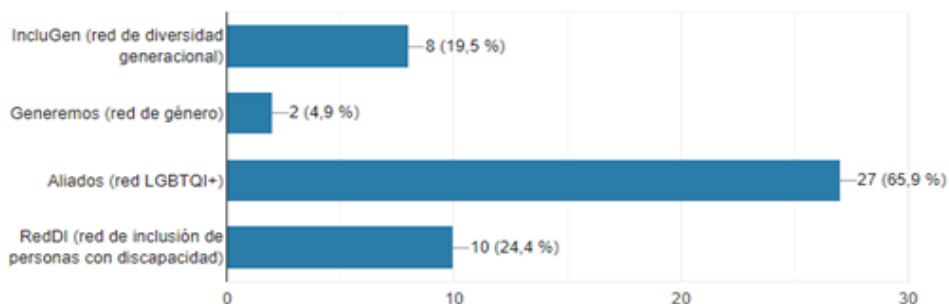
Fuente: elaboración propia

En lo que respecta al grado de participación, del total de encuestados, 61 no forman parte de ninguna de las redes impulsadas por la empresa, mientras que las 41 personas restantes participan de al menos 1 o más redes.

**Gráfico 14**

**En caso de responder afirmativamente, ¿de cuáles de las siguientes redes forma parte? Puede marcar mas de una opción**

41 respuestas



Fuente: elaboración propia

Al desglosar las respuestas de estas 41 personas, la red de Aliados es la que mayor cantidad de integrantes presenta, con 27; luego le siguen las redes de RedDi e Inclugen, con 10 y 8 personas respectivamente, y por último la red Generemos con 2 personas.

Resulta interesante también mostrar las relaciones que surgen de comparar el nivel de participación en las redes de acuerdo a la antigüedad y al cargo que ocupan los encuestados.

**Cuadro 8: Relación entre antigüedad y participación en las redes**

Participación en las redes \ Antigüedad	Si	No	Total
Menos de 1 año	3	21	24
Entre 1 y 3 años	6	12	18
Entre 3 y 5 años	14	13	27
Entre 5 y 10 años	10	9	19
Más de 10 años	8	6	14
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>61</b>	<b>102</b>

*Fuente: elaboración propia*

En relación a la antigüedad, se puede observar que los encuestados con menor tiempo en la empresa son los que tienen menor porcentaje de participación con respecto al total.

**Cuadro 9: Relación entre categoría y participación en las redes**

Participación en las redes \ Categoría	Si	No	Total
Pasante	-	3	3
Junior	7	27	34
Semi-Senior	12	18	30
Senior	10	11	21
Specialist	1	-	1
Líder ejecutivo/a	1	-	1
Jefe de equipo	4	-	4
Professional	2	-	2
Supervisor/a	6	-	6
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>41</b>	<b>102</b>

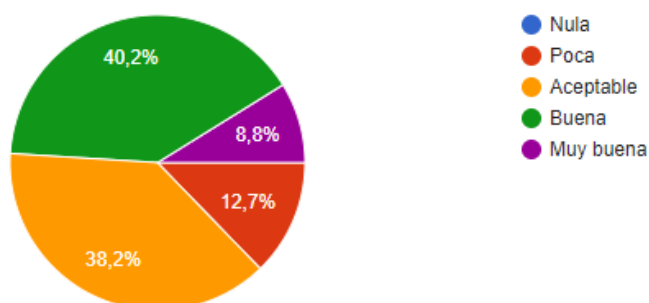
*Fuente: elaboración propia*

En relación al cargo, se aprecia una situación similar ya que aquellos encuestados que tienen menor cargo o categoría son los que presentan un menor nivel de participación en las redes.

### Gráfico 15

¿Cómo considera la participación y el interés de los empleados/as con respecto a estos programas?

102 respuestas



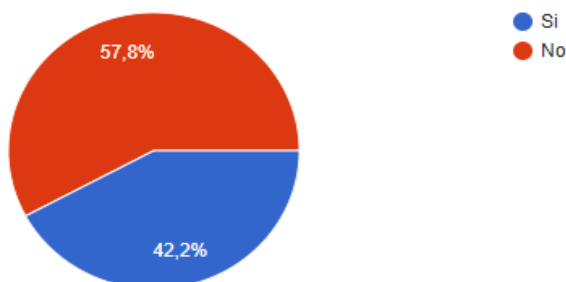
Fuente: elaboración propia

Asimismo, al consultarles sobre como consideraban la participación y el interés que tenían sobre estos programas, 9 personas sostuvieron que era muy buena, 41 personas buena, 39 personas afirmaron que era aceptable y 13 personas respondieron que era poca. No hubo en

### Gráfico 16

¿Considera que hacen falta más acciones por parte de la empresa sobre esta temática?

102 respuestas



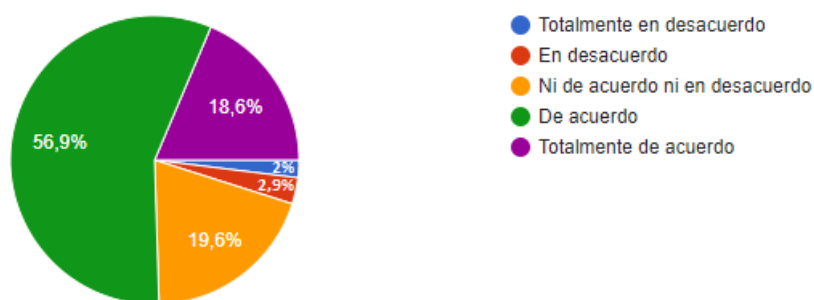
Fuente: elaboración propia

Además, se consultó si era necesario que existan más acciones por parte de la empresa que impulsen esta temática y se obtuvo que para 43 personas si hacen falta mayores políticas, mientras que para 59 restantes consideran que las actuales son suficientes. De manera consecutiva, aquellas personas que respondieron afirmativamente brindaron sus justificaciones, entre las cuales se pueden observar diversos puntos de vista: hay personas que sostienen están de acuerdo con las políticas y acciones actuales pero aún hay mucho camino por recorrer y concientizar; otras consideran que es un proceso de constante cambio y aprendizaje y siempre van a existir acciones para realizar; por otro lado algunas personas afirman que las políticas actuales son suficientes y que el aprendizaje y conocimiento sobre estas temáticas debe ser un proceso natural y no forzado.

### **Gráfico 17**

#### **Los líderes del área comunican y expresan correctamente estas políticas y programas a sus empleados/as**

102 respuestas



*Fuente: elaboración propia*

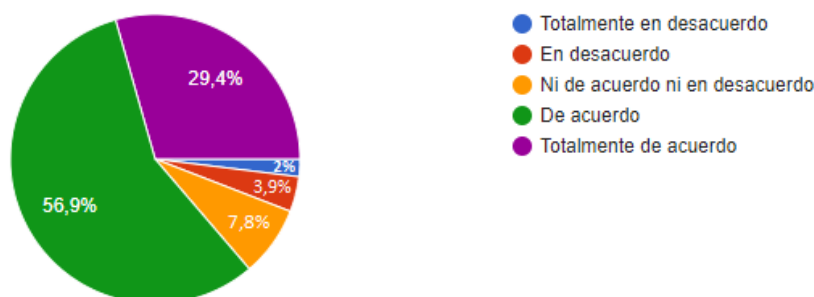
Del total de encuestados, 77 personas están de acuerdo con el modo en que los líderes del área comunican y expresan las políticas y programas de la empresa. 20 personas optaron por una posición neutra, mientras que el resto, 5 personas, afirmaron estar en desacuerdo.

Por otro lado, al consultar si la empresa promueve una cultura organizacional diversa, igualitaria y con equidad para cualquier persona dispuesta a trabajar, cualquiera sea su edad, orientación sexual, género o discapacidad, las respuestas fueron mayoritariamente positivas como puede observarse a continuación.

### Gráfico 18

#### La empresa promueve la equidad y la igualdad de todos sus empleados/as cualquiera sea su edad

102 respuestas



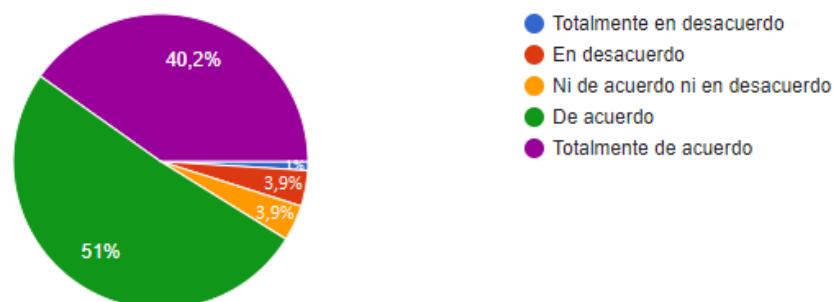
Fuente: elaboración propia

En cuanto a la edad, 88 personas estaban de acuerdo/completamente de acuerdo, 8 en término medio y 6 en desacuerdo/completamente en desacuerdo.

### Gráfico 19

#### La empresa promueve la equidad y la igualdad de todos sus empleados/as cualquiera sea orientación sexual.

102 respuestas



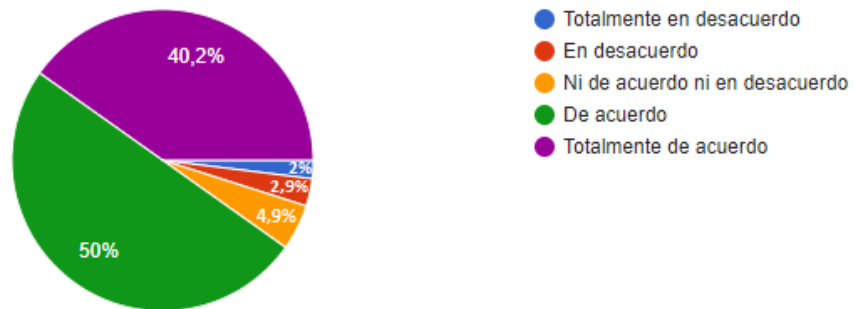
Fuente: elaboración propia

Con la orientación sexual sucede algo similar, ya que 93 personas contestaron de manera positiva, 4 en término medio y 5 negativamente.

### Gráfico 20

**La empresa promueve la equidad y la igualdad de todos sus empleados/as cualquiera sea su género.**

102 respuestas



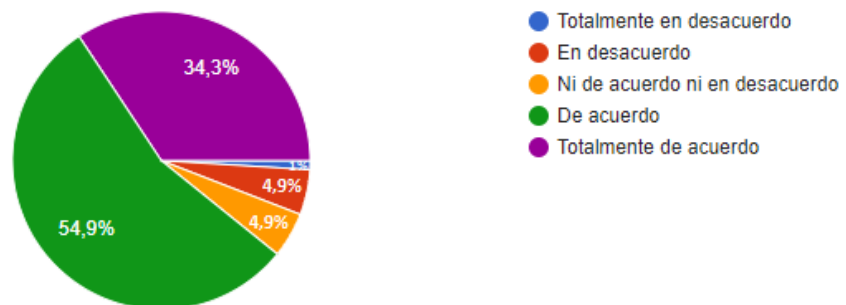
Fuente: elaboración propia

Mismo escenario en lo que respecta a género, ya que 92 personas afirmaron estar de acuerdo/completamente de acuerdo, 5 en término medio y 5 de manera negativa.

### Gráfico 21

**La empresa promueve una cultura organizacional diversa e igualitaria para cualquier persona dispuesta a trabajar.**

102 respuestas



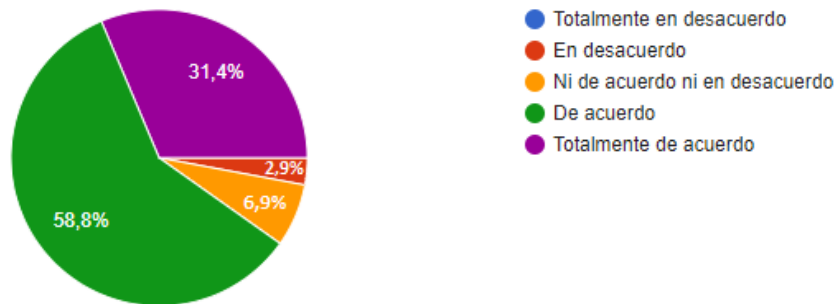
Fuente: elaboración propia

Por último, con respecto a la posibilidad de que cualquier persona dispuesta a trabajar lo pueda hacer en la empresa, 91 personas respondieron de manera positiva, 5 de manera neutral y 6 estuvieron no de acuerdo.

### **Grafico 22**

#### **El ambiente laboral generado entre los empleados/as cumple con las políticas dispuestas por la empresa.**

102 respuestas



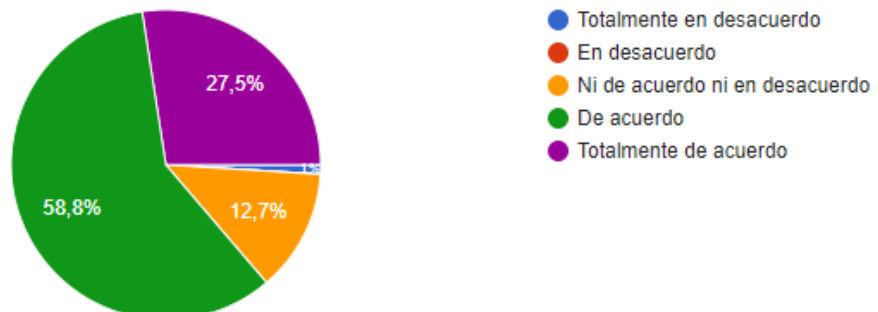
*Fuente: elaboración propia*

Casi la totalidad de los empleados encuestados afirman estar de acuerdo con que el ambiente laboral entre los mismos cumple con las políticas difundidas por la empresa.

### **Gráfico 23**

#### **Se siente motivado y a gusto en la empresa.**

102 respuestas



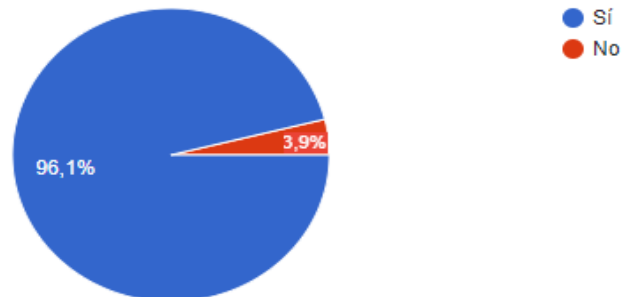
*Fuente: elaboración propia*

Del total de encuestados, 88 afirmaron que se sienten motivados y a gusto en la empresa, en contraste con los 14 restantes.

## Gráfico 24

¿Recomendaría a otra persona trabajar en esta empresa?

102 respuestas



Fuente: elaboración propia

Por último, 98 empleados afirmaron que recomendarían a otra persona trabajar en esta empresa y solo 4 respondieron negativamente.

## 4. Conclusiones

A partir del análisis y diagnóstico de los resultados obtenidos es posible arribar a una serie de conclusiones sobre el estudio realizado. Resulta preciso aclarar que dichas conclusiones surgen a partir del análisis de un área en particular y no puede hacerse extensiva la generalización al resto de la empresa. Sin embargo, los resultados de este trabajo sirven de base para la realización de nuevas investigaciones.

En primer lugar, ha sido posible validar en forma parcial la hipótesis planteada en la presente investigación, en referencia al grado de valoración positiva que tienen los empleados de la empresa frente a la implementación de políticas de inclusión y diversidad, pero al mismo tiempo no ha sido posible validar que los mismos participan activamente de estas políticas. La razón de dicha

conclusión tiene fundamento en las respuestas obtenidas tanto del cuestionario realizado como de las entrevistas.

En segundo lugar, respecto a los objetivos planteados, los mismos han sido cumplidos ya que, gracias a los datos obtenidos de las entrevistas en profundidad y del cuestionario realizado a la población en estudio, se han podido conocer y enumerar las distintas formas de integración que suponen las políticas de inclusión y diversidad implementadas por la empresa, al mismo tiempo que describir la valoración, actitud y niveles de participación de los empleados y empleadas del área de créditos o CTC de la Empresa frente a la implementación de políticas de inclusión y diversidad.

En tercer lugar, este trabajo permite plantear la posibilidad y existencia de futuras investigaciones sobre esta temática con el fin de conocer la realidad de otros sectores y equipos de la Empresa, y determinar si las respuestas y los resultados obtenidos son variables.

Por último, es importante destacar una serie de aspectos importantes que surgen de este estudio:

- **Situación actual de la población en estudio:** los resultados del cuestionario expresan que los casi la totalidad de los empleados tienen conocimiento sobre las políticas de diversidad e inclusión de la empresa y que presentan una valoración positiva frente a las mismas, ya que consideran que la empresa promueve la equidad e igualdad de los empleados, cualquiera sea su edad, género y orientación sexual. Sin embargo, en cuanto al nivel de participación, la mayoría de los empleados afirmó que no cuenta con una participación activa en dichas políticas. Al desglosar este punto, se pudo

observar que son los empleados que tienen menor antigüedad en la empresa quienes representen en mayor medida este déficit. Con respecto a las entrevistas, sucede algo similar, ya que los representantes de las distintas redes concuerdan en que los empleados reconocen positivamente la existencia y las acciones de estos programas y políticas, pero que aún el nivel de participación es bajo y podría ser mejor.

- **La gestión de la diversidad e inclusión como fuente de ventaja competitiva:** en lo que respecta a esfuerzos, hay un claro consenso entre las respuestas obtenidas de que sigue habiendo oportunidades con respecto a la formación de los equipos de liderazgo para generar empatía sobre estos temas, el hacer entender el valor agregado que genera el tener equipos diversos, especialmente en aquellos lugares donde aún no están tan avanzados estos temas (plantas y acopios), y seguir haciendo análisis y revisiones de las políticas constantemente. También es para destacar que deberían existir más roles y funciones locales específicos sobre estas temáticas, ofreciendo un marco más formal y estructurado, pero sin dejar de lado la parte voluntaria de cada empleado, ya que la creatividad, experiencias, nuevas acciones y los diferentes puntos de vista surgen de las personas, según sus vivencias personales y contexto donde se encuentran trabajando.

- **Grado de implicancia y compromiso de la empresa con la gestión de la diversidad e inclusión:** por un lado, se puede notar que existe un claro compromiso y una fuerte gestión por parte de la empresa a nivel global, ya que existe una comité sobre diversidad e inclusión, denominado DEI, cuyo enfoque se centra principalmente en el aspecto estratégico y se encuentra dentro del área de recursos humanos. La empresa tiene como objetivo promover el

reclutamiento, la retención, la valoración y el reconocimiento de los empleados en todo el mundo. Por otro lado, es importante destacar también el vínculo y responsabilidad social que tiene la empresa con la comunidad local en los países que opera. Puntualmente a nivel local, la empresa muestra su fuerte convicción con respecto a fortalecer el desarrollo de una gestión diversa e inclusiva. Un claro ejemplo de esto son las cuatro redes creadas: Aliados, Inclugen, RedDi y Generemos. Estas redes buscan apoyar e incentivar las estrategias y acciones particulares sobre cada uno de estos temas en las distintas unidades de negocio con las que trabaja la empresa.

## 5. Propuestas

A partir del análisis realizado y de las conclusiones expuestas, se considera valioso ofrecer una serie de propuestas a la empresa con el fin de generar un valor agregado en lo que respecta a una correcta gestión empresarial de las políticas de diversidad e inclusión.

Las propuestas de acción pueden enumerarse en los siguientes puntos:

- **Desarrollar una estructura híbrida de las redes de la empresa:** con el fin de otorgar, por un lado, un marco formal a cada una de las redes, con actividades y acciones que se incluyan dentro de la carga laboral diaria, en conjunto con la creación de puestos y funciones específicas sobre esta temática, pero sin dejar de lado la participación voluntaria de cada empleado, ya que la creatividad, nuevas acciones y los diferentes puntos de vista surgen de las experiencias de las personas, sus vivencias personales y su contexto social.

- **Incrementar y difundir el alcance de las redes más nuevas:** para lograr mayores niveles de conocimiento y participación de los empleados es necesario promover, de aquellas redes creadas recientemente, las actividades, acciones, objetivos y metas que tienen, a través de la planificación y organización de encuentros, charlas y campañas de concientización.

- **Implementar foros y encuentros entre los empleados:** de manera voluntaria, con el fin de lograr espacios de charla y debate, para compartir, conocer y aprender sobre las historias de vida y experiencias de las personas, que sirvan para incrementar el conocimiento y generar concientización sobre estas temáticas.

- **Mayor foco y acciones en plantas, puertos y acopios:** profundizar la gestión de políticas de diversidad e inclusión en estos espacios de trabajo donde los niveles de integración y participación de los empleados es relativamente bajo en comparación a otros lugares de la empresa, como por ejemplo en las oficinas de Rosario y Buenos Aires.

- **Incrementar las capacitaciones en puestos jerárquicos medios y altos:** la generación de concientización y empatía sobre estos temas debe iniciarse desde aquellas personas que ocupan los cargos más altos hacia los nuevos empleados. Es por esto que se deben realizar mayores esfuerzos con respecto a la formación y capacitación de los equipos de liderazgo, para hacer entender el valor agregado que genera el tener equipos diversos, tanto para la empresa como los propios empleados.

- **Diseñar y elaborar un seguimiento de la gestión de la diversidad e inclusión en el área de créditos:** con el objetivo de contar con mediciones periódicas que indiquen, entre otras cosas, las variaciones en la composición

del personal del área; los niveles de integración, participación y satisfacción de los empleados sobre las políticas y programas de la empresa; el impacto que generan las mismas tanto a nivel laboral como personal en los empleados. En consecuencia, llevar a cabo reuniones con el personal del área para informar los resultados obtenidos y diagramar acciones o tareas en caso de ser necesarias

## 6. Anexo I

### 6.1. Anexo I: Entrevistas en profundidad

#### *Entrevista a la Supervisora del área de créditos (CTC)*

1. A nivel global, ¿Qué nivel de importancia piensa que le atribuye la empresa a la creciente diversidad cultural existente en el mundo actual?

Creo que es muy importante para la empresa. Recientemente, ha sido designado un líder global de diversidad, inclusión y equidad que se encuentra dentro de la línea de recursos humanos, un rol que antes no existía, por lo cual creo que cuando se definen estos roles globales o se crea específicamente un área, es porque es un tema muy importante para las empresas. También, por ejemplo, hay iniciativas donde hay determinados paneles de la empresa y el lineamiento es que sí o sí tengan diversidad en términos de género, situación que antes quizás en algunas líneas de negocio de la compañía no existía y podía suceder que sea un panel exclusivamente de hombres. Lo mismo sucede a nivel global en términos de edades, de orígenes de las personas y demás cualidades.

2. ¿Qué importancia le asigna usted a las políticas de inclusión y diversidad de género? ¿Cuáles considera que son los principales esfuerzos que debe realizar la empresa para gestionarlas eficazmente?

En lo personal, todo lo que es diversidad e inclusión siempre lo consideré algo natural. No ha sido un área de foco puntualmente en mi caso o en la construcción de equipos en la que haya tenido que trabajar mucho. Es algo que se da naturalmente y eso es muy importante. Creo que el principal esfuerzo que se tiene que realizar en la empresa para gestionarlo eficazmente es en la

parte del reclutamiento. O sea, se debería garantizar tener una variedad de candidatos diversa. Hoy lo que sucede es que hay iniciativas aisladas. Por ejemplo, se quiere apuntar a contratar personas con alguna discapacidad, entonces se trabaja con consultoras puntuales o se usa una campaña específica para atraer esos talentos, pero dichos perfiles no forman parte del reclutamiento estándar. Lo mismo sucede con lo que es reclutamiento de las personas trans. Y lo que termina pasando, si bien se hacen esas contrataciones puntuales, es que no se logra una solución más holística para esta cuestión. Entonces, yo creo que esos perfiles deberían ser parte de cualquier búsqueda de entrada y no tener que exigir de manera puntual o explícitamente para que sea natural en el reclutamiento.

**3.** ¿Considera que se llevan a cabo actualmente suficientes políticas y prácticas tendientes a fomentar e integrar la inclusión y diversidad? ¿Cuáles? Creo que sí, que hay un buen camino, que es bueno, progresivo, pero siempre hay cosas que seguramente falten por trabajar. Por ejemplo, con todo lo relacionado con atracción de distintos géneros o personas quizás de mayor edad porque, si bien muchas veces las búsquedas no aclaran edad específica, aun así no se llega a capturar ese segmento particular y se tiene que salir a buscar puntualmente. Más allá de que la empresa no supone la existencia explícita de un rango de edad particular en las búsquedas y vacantes, al momento de recibir los candidatos o potenciales perfiles, los mismos se mantienen siempre en un rango de edad específico y no se llega a capturar ese nicho de mercado.

4. ¿La empresa ha recibido alguna distinción o reconocimiento a nivel global por su accionar y gestión en materia de diversidad e inclusión? De ser así, ¿cuál o cuáles?

Sí, tuvo varios reconocimientos. Ha tenido por ejemplo menciones relacionadas al liderazgo femenino, en la parte de la industria del agro, por Forbes, pero hay muchos reconocimientos que son más a niveles regionales o propios de cada país por determinadas iniciativas. A nivel local, la empresa ha tenido reconocimientos como de las mejores lugares para trabajo por parte de Great Place to Work y Millennials. Y hablando también a nivel beneficios, creo que se están haciendo muchas cosas para poder promover eso. Recientemente, se reglamentó todo lo que es la ley de guardería, que alcanza a empleados dentro o fuera de convenio que por ahí no estaban alcanzados por la ley. También sé que se están trabajando en paquetes de beneficios que estén más orientados a licencias por alguna operación relacionada a cambio de sexo, licencias por querer congelar óvulos, licencia por paternidad, es decir, todos beneficios que, si bien hoy no están en la realidad, se está trabajando para poder tenerlos. Lo que sucede es que cuando se avanza con un paquete muy grande conviene avanzar de manera progresiva, para tratar de cubrir a largo plazo todos estos beneficios. Pero lo mismo sucede en otros países donde la empresa opera, por ejemplo hay un programa en Brasil para aquellas personas pertenecientes a población afro, en Estados Unidos para todo lo que es la cultura americana, que son para tratar problemáticas funcionales.

5. En su área, ¿considera que los empleados/as están involucrados con estas políticas promovidas por la empresa? ¿Por qué?

Sí. Cada empleado se anota o puede ser parte de las distintas redes en función a su afinidad y de manera voluntario, y eso está bueno. Estas redes van trabajando distintas problemáticas y tratando de hacer actividades en todos los lugares de trabajo de la empresa. Al estar presente la empresa en muchos lugares del país, las redes permiten tener un alcance a nivel general de la empresa y no solamente en las principales oficinas como pueden llegar a ser Rosario o Buenos Aires, sino también en acopios, plantas, puertos y oficinas más chicas.

**6.** ¿Comunica o difunde el compromiso de la empresa ante su equipo? ¿De qué manera?

Sí, definitivamente. Primero, que todas las personas que ingresan saben que pueden ser partes de las redes de manera voluntaria. Después, hay distintas actividades que promocionan cada una de las redes o foros que van armando. Hay actividades presenciales, hay charlas de capacitación, hay entrenamientos y en nuestra área realizamos reuniones mensuales, en las cuáles además de contar las novedades de cada equipo, también abarcamos cuestiones de diversidad, equidad e inclusión. Por ejemplo, para que se pueda hacer una contratación inclusiva o para tratar de eliminar todo lo que relacionado con unconscious bias, es decir, los sesgos inconscientes, que solemos tener las personas con respecto a estas temáticas de diversidad, inclusión y equidad. En relación a esto, se está trabajando también en un desarrollo inclusivo para fomentar el ingreso de mayor cantidad de personas con discapacidad y de la comunidad trans en la empresa para seguir difundiendo los valores de la empresa.

7. ¿Presenta su área representantes de estas políticas y programas que sirvan como referentes para otros empleados/as? De ser así, ¿cuáles son sus objetivos como tales?

En lo que respecta al área de créditos, hay varias personas que son parte de las redes. Todas las personas pueden participar de manera voluntaria y directamente forman parte, y luego cada red va definiendo sus objetivos y acciones. Hay ciertas personas que tienen mayor interacción y participación y son también, en muchas ocasiones, las que motivan e incentivan cuando hay personas nuevas en el equipo y les brindan la información sobre las distintas actividades y objetivos de las redes.

8. ¿A través de qué medios se lleva a cabo el proceso de reclutamiento en su área? ¿Se realizan convenios con instituciones y organizaciones?

Si bien el proceso de reclutamiento está centralizado en Costa Rica, a nivel local se realizan convenios con consultoras de recursos humanos y también con otras organizaciones y agencias de contratación para llegar a algunos perfiles puntuales, como por ejemplo Ready, ContraTrans, TransTi, Diagonales. Los acuerdos con estas agencias son para llegar a esos segmentos de personas que difícilmente forman parte del proceso natural de selección. Sumado a esto, se hizo una campaña para que todos las vacantes de la empresa sean más inclusivas, eliminado por ejemplo los requisitos de edades y se incluyeron algunos de forma más genérica para que aplique mayor cantidad de personas. También se está tratando de generar un banco inclusivo de contratación a través de distintas publicaciones, como por ejemplo en LinkedIn, para que mayor cantidad personas se postulen.

**9.** ¿Se le brinda la posibilidad de ingresar al área de créditos a personas con capacidades psico-físicas reducidas? ¿De qué manera? ¿Se llevan a cabo procedimientos específicos de integración para los empleados/as cuando ingresan candidatos que presentan características psico-físicas diferentes?

Sí. Cuando ingresan personas con capacidades psico-físicas reducidas, tanto las consultoras o agencias como la empresa, realizan un acompañamiento para las mismas. Hay capacitaciones no solamente para las personas que entrevistan y realizan la contratación, sino al equipo entero al que va a ingresar la persona, para que tengan determinadas consideraciones y conocimientos. También existe un acompañamiento diario específico del área de recursos humanos. Y después, en todo lo relacionado a planes de salud y demás, cualquier necesidad puntual que hubiera en estos casos, se manejan excepciones y se negocia con las prepagas para poder garantizarle a la persona las condiciones de trabajo justas y necesarias.

**10.** Al momento de integración al equipo, ¿se les brinda a los nuevos empleados/as la información necesaria sobre la empresa referente a las políticas, valores, normas, procedimientos y pautas de conducta?

Sí, eso está incluido en el proceso de inducción para los nuevos empleados y después suele haber capacitaciones puntuales a lo largo del año donde repasan todos estos conceptos y temas, que además se encuentran al alcance de los empleados en todo momento tanto en el portal como en la herramienta de aprendizaje propia de la empresa.

## *Entrevista al miembro de Recursos Humanos*

1. A nivel global, ¿Qué nivel de importancia le atribuye la empresa a la creciente diversidad cultural existente en el mundo actual?

Hace varios años que la empresa tiene definida una estrategia sobre diversidad, equidad e inclusión (DEI), constituyendo también uno de los principios guías de la misma, siendo parte de los objetivos de negocio. Anteriormente, las políticas y acciones sobre esta temática quedaban como iniciativas o actividades externas o separadas de los objetivos y metas principales de la empresa, pero hoy en día el objetivo es lograr tener una fuerza de trabajo diversa todas las personas se puedan sentir incluidas y valoradas. Es por esto que la estrategia DEI se encuentra entre los 5 objetivos más importantes de la empresa y se le da una importancia muy alta.

2. ¿Se llevan a cabo actualmente políticas y prácticas tendientes a fomentar e integrar la inclusión y diversidad? ¿Cuáles?

Hay distintas políticas con respecto a este tema, tanto globales y algunas más bien locales o regionales. Por nombrar algunas pueden ser políticas de no discriminación, políticas de beneficios justos e inclusivos, línea ética (herramienta disponible para cualquier empleado/a para poder comunicarse y contar algún punto o problema que están atravesado, de manera anónima), capacitación y formación de líderes en estas temáticas, etc. Quienes se encargan de llevar a la práctica todas estas acciones son los denominados BRG (Business Resource Group en inglés), que serían las distintas redes y programas que tiene la empresa, algunas globales, como la red de género, y otras locales que varían según la región donde se encuentre operando la empresa, por ejemplo, si nos situamos en las oficinas de Estados Unidos, hay

muchas redes con lo que tiene que ver con la comunidad afroamericana; en Brasil lo mismo con la comunidad negra, pero acá en Argentina no tiene la misma influencia. La empresa tiene como meta global llegar al 50% de mujeres en posiciones de liderazgo para el 2030, tanto en oficinas, donde está más avanzado este objetivo, como en aquellos lugares donde hay mucha disparidad aún, como lo son en acopios y plantas. Actualmente, a nivel local contamos con 4 redes: Aliados, Inclugen, RedDi y Generemos. Estas redes buscan apoyar e incentivar las estrategias y acciones particulares sobre estos temas en las distintas unidades de negocio que tiene la empresa.

**3.** ¿Existe alguna figura o comité responsable que se encargue específicamente de la gestión de la diversidad? ¿Qué características presenta? A nivel global existe una estructura sobre DEI, cuyo enfoque se centra principalmente en el aspecto estratégico y se encuentra dentro del área de recursos humanos, y también existe un comité de DEI, liderado por una de las líderes de las principales funciones. Las personas que conforman el comité actúan como representantes de las redes, para tomar las decisiones a nivel local, y luego cada red tiene un sponsor o figura referente como líder de las mismas. También estos líderes y referentes actúan como representantes de la empresa en temas de DEI frente a otras organizaciones, instituciones, empresas y público en general del exterior. Es importante mencionar que la adhesión y participación a estas redes es voluntaria y paralela al resto de las obligaciones y tareas cotidianas de cada persona.

**4.** ¿Se comunica o difunde el compromiso de la empresa sobre esta gestión? ¿A través de qué métodos? ¿Quiénes son los destinatarios?

Sí, toda la información referente a DEI está publicada en las distintas plataformas, páginas de contenido, intranet de la empresa y también se comunica a través de mails, reuniones y eventos a todos los empleados y empleadas, quienes lo reciben y tienen acceso en todo momento. También es muy importante el vínculo y responsabilidad social que tiene la empresa con la comunidad local en los países que opera.

**5.** ¿Cuenta la empresa con un código de ética? ¿Se hace mención en el mismo sobre la gestión de políticas y programas de inclusión y diversidad?

Sí, la empresa cuenta con un código de ética, en el cual se hace mención sobre todo lo relacionado a DEI, y también con una línea de ética, herramienta gestionada por un proveedor terciarizado, la cual es confidencial y está disponible las 24hs para cualquier empleado o empleada que necesite comunicarse y expresar cualquier situación, incomodidad o incumplimiento que pueda estar atravesando, no solo en temas de DEI sino cualquier problemática. Asimismo, los líderes y el personal de recursos humanos son responsables cuando se presentan estos temas y deben acompañar a la persona que está atravesando la situación en todo momento.

**6.** ¿La empresa ha recibido alguna distinción o reconocimiento por su accionar y gestión en materia de diversidad e inclusión? De ser así, ¿cuál o cuáles?

A nivel global, la empresa ha tenido reconocimientos por muchas empresas en cuestiones de género y discapacidad puntualmente. A nivel local, certificación de GPTW (Great Place To Work) sobre diversidad de género; de Millennials sobre diversidad generacional y menciones especiales en todo lo que es

programas de inclusión de personas con discapacidad y contratación trans. También tuvo reconocimientos de Manpower. Además de estas menciones, la empresa tiene constantes distinciones por sus acciones y políticas de DEI, que se dan a través de invitaciones a foros, charlas en universidades, en otras empresas, reconocimientos por los municipios y comunidades locales.

7. ¿Qué importancia le asigna usted a las políticas de inclusión y diversidad de género? ¿Cuáles considera que son los principales esfuerzos que debe realizar la empresa para gestionarlas eficazmente?

En lo personal le doy mucha importancia. Antes de trabajar en recursos humanos, trabajaba en el sector de Compras y ya participaba de varias iniciativas de DEI. Cuando pase al sector actual, empecé a trabajar fuertemente en todo lo relacionado a discapacidad y género, y hoy en día trabajo en conjunto al comité. Mi rol, además de ser Employee Experience para Argentina, está relacionado con todo lo que es reclutamiento para toda la región, y le dedico bastante tiempo de mi día laboral a esta temática. En lo que respecta a esfuerzos, yo creo que sigue habiendo oportunidades con respecto a la formación de los equipos de liderazgo para generar empatía sobre estos temas, el hacer entender el valor agregado que genera el tener equipos diversos, especialmente en aquellos lugares donde aún no están tan avanzados estos temas (plantas y acopios), y seguir haciendo análisis y revisiones de las políticas constantemente. También considero que deberían existir más roles y funciones locales específicos sobre estas temáticas, ofreciendo un marco más formal y estructurado sobre estos temas, pero sin dejar de lado la parte voluntaria de cada empleado/a, ya que la creatividad,

nuevas acciones y los diferentes puntos de vista surgen de las personas, según sus vivencias personales y contexto donde se encuentran trabajando.

**8.** ¿A través de qué medios se lleva a cabo el proceso de reclutamiento? ¿Se realizan convenios con instituciones y organizaciones?

En el proceso de reclutamiento se intenta lograr que la mayor cantidad de candidatos posibles participen y formen parte del proceso natural de selección, ya sea a través del portal de empleos de la empresa, o de bolsas de trabajo externas, como por ejemplo LinkedIn. El objetivo es poner foco en que las ternas sean diversas, es decir, que cualquier persona dispuesta a postularse lo pueda hacer, y la empresa cuente con un pool de candidatos amplio y diverso a la hora de seleccionar quien va a ocupar la vacante. Para lograr esto, la empresa trabaja con distintas instituciones y organizaciones, como por ejemplo Inclúyeme, que es una organización que trabaja con todo lo relacionado al empleo de personas con discapacidad. La empresa también cuenta con un programa denominado ContrataTrans, para sumar a las búsquedas laborales. Además, se trabaja en conjunto con algunas ONGs, organizaciones y comunidades más locales, dependiendo la región donde opere la empresa.

**9.** ¿Se le brinda la posibilidad de ingresar a la firma a personas con capacidades psicofísicas reducidas? ¿De qué manera? ¿Se llevan a cabo procedimientos específicos de integración para los empleados cuando ingresan candidatos que presentan características físicas diferentes?

Las personas con capacidad psicofísicas reducidas tienen la posibilidad de ingresar a la empresa. Para estos casos, también se suelen plantear algunas entrevistas extras realizadas por algún consultor especializado, con el objetivo de conocer si es necesario modificar o implementar algún cambio o mejora

para adaptar las condiciones de trabajo para la persona que ingresará. Asimismo, también se brindan capacitaciones al equipo de trabajo en el que interactuará. El acompañamiento en estos casos se da en todo momento, no solo antes del ingreso sino también se hace un seguimiento diario cuando ya se encuentra trabajando.

**10.** Al momento de ingresar a la empresa, ¿se les brinda a los nuevos empleados la información necesaria referente a las políticas, valores, normas, procedimientos y pautas de conducta de la misma?

En cuanto a la inducción, los nuevos empleados/as reciben toda la información de la empresa referente a las políticas de DEI, se les presenta y detalla las distintas redes y se los invita a participar y formar parte de manera voluntaria. Además, se les comparten cursos y planes desde Degreed, la plataforma de aprendizaje de la empresa, y en todo lo que es legajo aparece toda la información sobre DEI.

### **Entrevista a referentes/representantes de las redes de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI)**

#### **Entrevista a un representante y miembro de la red de Aliados**

**1.** ¿Cuándo surgió esta red?

La red de Aliados surgió en Abril 2019.

**2.** ¿Por qué surgió la misma? ¿Cuáles fueron los hechos o acontecimientos que marcaron la necesidad de impulsarlo?

La misma surgió como una iniciativa estratégica del comité voluntario de diversidad e inclusión, denominado por las siglas BRG (Business Resource Group en inglés), que serían las distintas redes y programas que tiene la

empresa. Es un grupo voluntario, dirigido por empleados y empleadas, que tiene por objetivo fomentar un lugar de trabajo diverso e inclusivo, al mismo tiempo que sean equitativos y justos para cualquier persona dispuesta a trabajar.

**3.** ¿Hace cuánto forma parte de la misma? ¿Por qué decidió ingresar y ser parte?

Desde Abril 2019 soy miembro de la red. Decidí ingresar y ser parte principalmente por la creencia en los valores de diversidad, equidad e inclusión, y por el impacto que significa generar un cambio cultural a través de estas iniciativas.

**4.** ¿Cuáles son las acciones y tareas cotidianas que llevan a cabo?

Entre algunas de las muchas actividades que realizo en la red puedo nombrar:

- Ser representante de la red para Argentina
- Estar asociado con la patrocinadora y representante de Latinoamérica para establecer y gestionar los objetivos/metastas del año fiscal y las actividades del mes del orgullo.
- Al encontrarse la red dividida en pilares, soy responsable del pilar Trans, y me encuentro a cargo del programa de Educación Trans y el de empleabilidad de personas Trans para argentina.
- Asistir a plantas/puertos a brindar charlas, presentación de objetivos e información de la red.
- Ayudar a la región de Uruguay al desarrollo de su propia red de Aliados a futuro.

**5.** ¿Cómo considera el grado de participación por parte de los empleados y empleadas de la empresa en este programa?

Hay que tener en cuenta que la participación de estas redes es voluntaria y opcional para cada persona de la empresa. Según la media, con respecto a esta red considero que la participación es aceptable pero podría ser mucho mayor.

**6. ¿Cuáles son los desafíos y metas que se plantean a futuro?**

Algunos de las metas que tenemos en esta red son:

- Seguir realizando capacitaciones a los puertos, plantas y acopios. Hay disparidad entre las realidades de las oficinas de Rosario y Bs As con respecto a las plantas. El 60% del total de empleados lo conforman las personas que se encuentran en plantas y puertos. Hay mucho por trabajar en estos lugares.
- Seguir con la contratación Trans en Argentina, con un plan más fuerte.
- Seguir capacitando para la región de Uruguay.
- Lograr un marco laboral formal para la red.

**7. ¿Considera que la empresa promueve e impulsa correctamente la equidad, igualdad y diversidad de género entre sus empleados/as?**

Estoy de acuerdo. La empresa va por un buen camino y tiene enmarcadas estas políticas dentro de su estrategia empresarial global, pero siempre se pueden hacer más acciones.

**8. ¿Considera a la empresa como un lugar de trabajo diverso e igualitario para cualquier persona dispuesta a postularse? ¿Por qué?**

En términos generales, sí. Hay un recurso humano que se ocupa y preocupa por las políticas de inclusión y por la existencia de las distintas redes. Además, se exige que todos los supervisores y managers realicen un curso sobre sesgos inconscientes para que se desarrollen y capaciten en estas políticas.

**9.** ¿Piensa que deberían implementarse mayores políticas y programas que impulsen esta temática?

Considero necesario que exista una estructura formal abocada a la temática de DEI, es decir, que se incluya dentro de la carga laboral diaria, que existan puestos y funciones específicas sobre esta temática y no quede como una actividad paralela y voluntaria.

**10.** ¿Siente que los empleados/as valoran y reconocen el desarrollo y puesta en práctica de estas políticas? ¿De qué manera?

Totalmente. Desde Aliados, existen muchos casos de testimonios y experiencias de personas con un feedback muy positivo, que se han sentido ayudadas y valoradas por estas iniciativas. Asimismo, es para destacar también la mirada externa positiva de la empresa recibida sobre estas acciones.

### *Entrevista a un representante y miembro de la red Includgen*

**1.** ¿Cuándo surgió esta red?

La red surgió en el 2021.

**2.** ¿Por qué surgió la misma? ¿Cuáles fueron los hechos o acontecimientos que marcaron la necesidad de impulsarlo?

La red surge no solo por la necesidad de contratar o contar en el equipo de trabajo con personas con mayoría de edad, sino que también se busca lograr la convivencia generacional entre todas las personas.

**3.** ¿Hace cuánto forma parte de la misma? ¿Por qué decidió ingresar y ser parte?

Formo parte desde el año pasado, cerca de la fecha de creación. Me interesó y me motivó mucho la inclusión desde el aspecto generacional. Notaba que tenía muchos amigos/as y conocidos/as muy capaces laboralmente, pero no eran tenidos/as en cuenta por una cuestión de edad y por ende no eran considerados a la hora de realizar entrevistas y/o contrataciones. Es por esto que decidí ser parte de esta red.

**4. ¿Cuáles son las acciones y tareas cotidianas que llevan a cabo?**

Al ser una red relativamente nueva y joven, está en vías de desarrollo, por lo cual las acciones tienden a ser más generales, sobre relevamiento de información de los empleados/as, conocer sus intenciones y opiniones, intentar realizar acuerdos con consultoras de recursos humanos para no restringir este segmento de personas para ocupar un puesto, realizar investigaciones sobre cómo se aplica esta temática en otras empresas, etc.

**5. ¿Cómo considera el grado de participación por parte de los empleados/as de la empresa en este programa?**

El grado de participación actual es bajo, principalmente por ser bastante nueva, por lo cual considero que con una buena iniciativa de marketing y promoción de la red, aumentaría significativamente.

**6. ¿Cuáles son los desafíos y metas que se plantean a futuro?**

Primeramente, tener un porcentaje mucho más alto de participación y adhesión en la red. Luego, incrementar la cantidad del segmento de personas en cuestión trabajando, al mismo tiempo que se implementen acciones y medidas que tiendan a lograr la convivencia generacional laboral.

**7. ¿Considera que la empresa promueve e impulsa correctamente la equidad, igualdad y diversidad de género entre sus empleados/as?**

Sin dudas, estoy completamente de acuerdo. Es algo que la empresa promueve y alienta constantemente, por ejemplo en el caso de los supervisores y managers, que deben capacitarse en estas temáticas, para luego poder aplicar y liderar correctamente a sus equipos de trabajo-

**8.** ¿Considera a la empresa como un lugar de trabajo diverso e igualitario para cualquier persona dispuesta a postularse? ¿Por qué?

Si, sin dudas. Considero que actualmente existe una gran diversidad entre todas las personas que trabajan en la empresa, aunque queda mucho camino por recorrer aún.

**9.** ¿Piensa que deberían implementarse mayores políticas y programas que impulsen esta temática?

Si, considero que se podrían implementar nuevas acciones y políticas. En el caso de esta red, se podría impulsar y promover aún más sus objetivos y darle un aspecto más formal para motivar a las personas a ser parte y participar activamente.

**10.** ¿Siente que los empleados/as valoran y reconocen el desarrollo y puesta en práctica de estas políticas? ¿De qué manera?

Para mí si se valora por los empleados y empleadas de la empresa. Hay mucha nueva que ingresa a la empresa y uno de los aspectos que más los motiva es el respeto y el ambiente inclusivo que se promueve, gracias a todas estas políticas y programas que existen. Asimismo, también lo he notado en empleados que ya no trabajan en la empresa, ya que en sus nuevos lugares de trabajo no evidencian tantas acciones y preocupaciones por estas políticas.

## *Entrevista a un representante y miembro de la red Generemos*

### 1. ¿Cuándo surgió esta red?

Esta red es bastante nueva. Es una fusión de dos redes, MOS (Mujeres Operando en Sudamérica) y Red de Paridad de Género, que surge en 2019.

2. ¿Por qué surgió la misma? ¿Cuáles fueron los hechos o acontecimientos que marcaron la necesidad de impulsarlo?

La idea de la red surge de una mujer de Recursos Humanos de Brasil, quien le transmitió la propuesta a Cecilia Fabris, quien trabaja en Recursos Humanos de Argentina y es la actual sponsor de la red. La necesidad de impulsar la red se da por la inclusión de mujeres en el ámbito laboral, más que nada en la parte operativa de los puertos y acopios, donde se ve una mayor disparidad, pero también se analizan el resto de las funciones del negocio.

3. ¿Hace cuánto forma parte de la misma? ¿Por qué decidió ingresar y ser parte?

Formo parte de la red desde que entré a trabajar en el puerto, hace dos años y medio. Decidí ingresar por tener una convicción con respecto a la paridad de género, e igualdad de posibilidades.

### 4. ¿Cuáles son las acciones y tareas cotidianas que llevan a cabo?

La red se estructura con sponsors, actualmente tenemos 2: Cecilia Fabris y Gustavo Santucho, y abajo se encuentran diferentes pilares que tratan diferentes cuestiones, como por ejemplo el de comunicaciones, que informa todas las acciones que se llevan a cabo, el de cultura, que arma todo el contenido que luego informa comunicaciones, el de métricas, que intenta mostrar los números y un mapa actual de cómo está la paridad a nivel empresa, después el de operaciones, que abarca todas las acciones y tareas

tendientes a los puertos y acopios. Luego, debajo de esa línea de operaciones se encuentran diferentes representantes de cada lugar, en mi caso soy la referente de Puerto Alvear y lidero el pilar de métricas. Se trabaja en generar conciencia sobre lo que son los sesgos inconscientes, violencia de género, sororidad y fraternidad, microagresiones, síndrome del impostor, persona aliada, networking, café y diversidad, etc. Trabajamos también en lo que se denominan instalaciones inclusivas, realizando análisis ergonómicos, con el fin de poder adecuar sectores y oficinas para la inclusión de cualquier persona dispuesta a trabajar, siempre y cuando el lugar físico lo permita. Estacionamiento para embarazadas, equipamiento de materiales, uniformes, incorporación de lactario, etc. Actualmente Alvear tiene el 10% de mujeres con respecto al total de empleados (238 hombres y 23 mujeres).

**5. ¿Cómo considera el grado de participación por parte de los empleados/as de la empresa en este programa?**

Considero que la participación en la red es aceptable a nivel general, principalmente en las oficinas de Rosario y Buenos Aires, pero hay que realizar mayores impulsos y esfuerzos en los lugares operativos, como los puertos y plantas, donde son muy bajos los niveles.

**6. ¿Cuáles son los desafíos y metas que se plantean a futuro?**

Seguir incluyendo mujeres en las tareas operativas, y seguir trabajando en lo que son instalaciones inclusivas. También el hecho de seguir generando conciencia sobre estas temáticas, que forman parte de la cultura de trabajo de la empresa.

**7. ¿Considera que la empresa promueve e impulsa correctamente la equidad, igualdad y diversidad entre sus empleados/as?**

Sí y no. Aunque se piense que la red es para mujeres, en realidad es para lograr la paridad de género, que no es lo mismo. Si bien se enfoca mucho en las mujeres por una cuestión de la notoria disparidad en algunos lugares de trabajo, para mí, la equidad, igualdad y diversidad radica en que se permita a las mujeres participar en el proceso de selección, independientemente de la decisión final. Desde lo teórico se promueve e impulsa, pero desde lo operativo se hace más difícil cumplirlo. Un ejemplo particular es el mío, yo trabajaba en Compras, y entré a Logística en el puerto sabiendo poco o casi nada, pero mi jefe me dio la posibilidad a mí, cuando el otro aspirante era hombre y tampoco tenía conocimientos específicos.

**8.** ¿Considera a la empresa como un lugar de trabajo diverso e igualitario para cualquier persona dispuesta a postularse? ¿Por qué?

Sí y no. En algunos sectores de la empresa, como en los puertos o plantas, se dificulta, ya sea por cuestiones edilicias o de algunas tareas específicas, la inclusión de personas con alguna discapacidad por ejemplo. La empresa va en camino a eso pero aún falta mucho camino por recorrer para lograr ese objetivo, ya que no se trata solo de contratar a una persona para cumplir sino tienen que estar dadas las condiciones y el ambiente laboral adecuado y preparado.

**9.** ¿Piensa que deberían implementarse mayores políticas y programas que impulsen esta temática?

Sí, hay muchas cosas para hacer. En mi caso, impulso mucho la Licencia por Paternidad, ya que la compañía no tiene muchas acciones enfocadas en esto.

**10.** ¿Siente que los empleados/as valoran y reconocen el desarrollo y puesta en práctica de estas políticas? ¿De qué manera?

Mayoritariamente sí, hay un gran apoyo de los empleados/as, aunque sigue existiendo el sesgo de parte de algunas personas al considerar que se trata de una red solo de mujeres, cuando no es así. Las personas que forman parte de las redes lo valoran muchísimo, se sienten incluidos y consideran que tienen un lugar seguro y cómodo para venir a hablar y compartir sus experiencias, impulsar iniciativas, traer nuevas ideas, etc.

### *Entrevista a un representante y miembro de la red RedDI*

#### 1. ¿Cuándo surgió esta red?

La red surgió a principios del 2020.

2. ¿Por qué surgió la misma? ¿Cuáles fueron los hechos o acontecimientos que marcaron la necesidad de impulsarlo?

Surge como necesidad dentro de los pilares de DEI de la empresa, discapacidad es uno de ellos. Para la región de LATAM no existía una red específica sobre esta temática, pero si en otras partes del mundo, donde existe la red ICAN, que hace referencia al termino ingles de yo puedo y CA de la empresa. El propósito de la red es lograr trabajar con equipos diversos y para esto se requiere contar con un pool de candidatos diversos primeramente.

3. ¿Hace cuánto forma parte de la misma? ¿Por qué decidió ingresar y ser parte?

Desde el principio de la red. Antes del inicio, ya había propuesto un proyecto de pasantías que promulgaba la inclusión de personas con discapacidad, siendo acompañante e impulsora. Actualmente Formo parte del Core Team de la red (grupo central). Decidí ingresar a esta red porque es una temática que me interesa mucho, por razones personales y familiares. Yo fui a un colegio

con adaptación curricular, es decir, tenía compañeros que tenían una discapacidad intelectual y tenían una currícula adaptada para ir avanzando a lo largo de los años y manteniendo el mismo grupo de compañeros. Y también por razones familiares, porque la hija de la mejor amiga de mi mamá tiene una discapacidad intelectual, fue compañera mía del colegio mucho tiempo, y al finalizar la secundaria, había muchas diferencias de posibilidades a la hora de buscar un trabajo, por lo cual crearon en la ciudad una fundación, con el objetivo de trabajar con talleres de adultos con discapacidad intelectual.

**4. ¿Cuáles son las acciones y tareas cotidianas que llevan a cabo?**

Muchas y muy variadas. Tenemos reuniones quincenales con el Core Team y tenemos varios pilares de trabajo sobre los que vamos trabajando. Por ejemplo, contratación y reclutamiento (procesos de selección y reclutamientos inclusivos); charlas y capacitación (charlas de concientización, aprender más sobre estos temas, generar conciencia, conocer experiencias); infraestructura adaptada (como hacer que nuestras oficinas sean cada vez más inclusivas) y colaboración o ayuda con la comunidad (se genera a través de la conexión que existe con Fundación de la Empresa, con presentaciones de proyectos sobre discapacidad en todas las regiones donde la empresa tiene presencia).

**5. ¿Cómo considera el grado de participación por parte de los empleados/as de la empresa en este programa?**

Considerando lo nueva que es la red, el grado de participación es muy bueno. Siempre que realizamos eventos o charlas, hemos tenido una muy buena convocatoria. Aunque podría ser mucho mejor, considero que es algo que se va dando con el paso del tiempo y crecimiento de la red.

**6. ¿Cuáles son los desafíos y metas que se plantean a futuro?**

Lograr que esto se vuelva algo propio de la identidad de la empresa. Considero que todo lo relacionado con discapacidad se está trabajando de manera aislada en comparación con otras iniciativas y con otras redes. Tenemos un desafío en lograr una integración con todo lo que se refiere a diversidad, equidad e inclusión en la empresa. La meta sin dudas es que se puedan generar equipos diversos e inclusivos de manera natural, y que no sea una cuestión a cumplir de manera obligatoria.

**7.** ¿Considera que la empresa promueve e impulsa correctamente la equidad, igualdad y diversidad entre sus empleados/as?

En lo personal considero que sí, por la participación y convicción que tengo. Para lograr un cambio en cualquier aspecto, lo importante es hacer, por más pequeña que sea la acción o participación que uno tenga. Seguramente no todos estarán de acuerdo con algunas acciones pero aunque sirva para cambiarle la situación a una sola persona, ya eso le gana a cualquiera otra discusión o charla sobre algún desacuerdo que tenga una persona. Por eso sostengo que la empresa promueve e impulsa la equidad, igualdad y diversidad, con errores y aciertos, pero haciendo y aprendiendo día a día.

**8.** ¿Considera a la empresa como un lugar de trabajo diverso e igualitario para cualquier persona dispuesta a postularse? ¿Por qué?

Pienso que sí, aunque por algunas particularidades propias de nuestro trabajo, tenemos muchas barreras para que sea 100 % diverso e igualitario. Por ejemplo, al tratarse de una empresa multinacional, muchos puestos requieren un nivel de idioma como requisito y eso actúa como barrera. Por eso se pueden determinar puestos que sean más de entrada para estas personas, y permitir e impulsar su desarrollo dentro de la empresa.

**9.** ¿Piensa que deberían implementarse mayores políticas y programas que impulsen esta temática?

Si, para mí nunca es suficiente. Pienso que hay que encontrar un equilibrio entre el tiempo personal y el tiempo laboral, ya que estas tareas son voluntarias y extras a las tareas laborales diarias. A veces nos impide profundizar e impulsar mayores esfuerzos en estas tareas. A nivel global hay una oficina de DEI, muy pequeño y nuevo, que tiene un cargo jerárquico sobre DEI, es decir, que a niveles macro, hay personas que están bien enfocadas en esto, pero a nivel más regional no tenemos esa representación, teniendo en cuenta las realidades sociales, culturales y económicas entre los distintos países donde la empresa opera. El modelo ideal sería una combinación de las dos cosas, cuyos puestos de trabajo y principales responsabilidades tengan que ver con DEI, pero que van a necesitar apoyo de las personas que se encuentran en la operatorio diaria y conozca el día a día de los empleados y empleadas.

**10.** ¿Siente que los empleados/as valoran y reconocen el desarrollo y puesta en práctica de estas políticas? ¿De qué manera?

100 % sí. Siempre que realizamos charlas, eventos, acciones en conjunto, las respuestas son muy positivas. Muchos empleados y empleadas agradecen que existan este tipo de programas y redes, donde se animan a contar sus experiencias personales, hablar de lo que sienten y de poder aprender y conocer de las historias de otras personas.

## 6.2. Anexo II: Cuestionario

**Título:** Diversidad e inclusión en la Empresa

**Descripción:** El presente cuestionario tiene como objetivo determinar el grado de valoración y participación que tienen los empleados del área de créditos con respecto a la implementación de políticas de inclusión y diversidad de género de la empresa.

Las respuestas a las siguientes preguntas serán utilizadas para la realización de un trabajo de Tesina de la carrera Licenciatura en Administración, siendo las mismas confidenciales y anónimas.

¿Acepta que sus respuestas sean tratadas para los fines explicados anteriormente?

Si

No

### 1. ¿Cuál es su género?

Me identifico como: \_\_\_\_\_

### 2. ¿Cuál es su edad?

Menor 25 años

Entre 25 y 34 años

Entre 35 y 44 años

Entre 45 y 54 años

Mayor 55 años

**3. ¿Qué antigüedad tiene en la empresa?**

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 3 años
- Entre 3 y 5 años
- Entre 5 y 10 años
- Más de 10 años

**4. ¿Qué categoría o cargo tiene en la empresa?**

- Junior
- Semi-Senior
- Senior
- Jefe de equipo
- Supervisor/a
- Líder ejecutivo/a

**5. ¿Por qué decidió trabajar en esta empresa? Puede marcar más de una opción**

- Crecimiento y desarrollo personal
  - Posibilidad de trabajar en empresa multinacional
  - Remuneración y beneficios que brinda la empresa
  - Interés de la rama industrial a la que pertenece la empresa
  - Ambiente laboral
  - Políticas y valores que difunde la empresa
  - Otra razón (completar)
-

6. **¿Tiene conocimiento de las políticas y programas sobre inclusión y diversidad de género llevadas a cabo por la empresa?**

Si

No

7. **¿Está de acuerdo con las políticas y programas sobre inclusión y diversidad de género llevadas a cabo por la empresa?**

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

8. **Las políticas de inclusión y diversidad de género se cumplen y son respetadas por todos los empleados/as**

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

9. **La empresa brinda suficientes capacitaciones y material a los empleados/as sobre estas políticas**

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

**10. La empresa realiza una correcta gestión de estas políticas y programas desde su departamento de recursos humanos**

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**11. La empresa le brinda la confianza y apoyo necesario para participar y ser parte de estas acciones**

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**12. ¿Tiene conocimiento de las redes impulsadas por la empresa sobre estas políticas?**

- Si
- No

**13. ¿Forma parte de alguno de los programas impulsados por la empresa?**

- Si
- No

**14. En caso de responder afirmativamente, ¿de cuáles de las siguientes redes forma parte? Puede marcar más de una opción**

- IncluGen (red de diversidad generacional)
- Generemos (red de género)
- Aliados (red LGBTQI+)
- RedDI (red de inclusión de personas con discapacidad)

**15. ¿Cómo considera la participación y el interés de los empleados/as con respecto a estos programas?**

- Nula
- Poca
- Aceptable
- Buena
- Muy buena

**16. ¿Considera que hacen falta más acciones por parte de la empresa sobre esta temática?**

- Si
- No

**17. ¿Por qué?**

---

**18. Los líderes del área comunican y expresan correctamente estas políticas y programas a sus empleados/as**

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo

- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**19. La empresa promueve la equidad y la igualdad de todos sus empleados/as cualquiera sea su edad**

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**20. La empresa promueve la equidad y la igualdad de todos sus empleados/as cualquiera sea orientación sexual**

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**21. La empresa promueve la equidad y la igualdad de todos sus empleados/as cualquiera sea su género**

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**22. El ambiente laboral generado entre los empleados/as cumple con las políticas dispuestas por la empresa**

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**23. La empresa promueve una cultura organizacional diversa e igualitaria para cualquier persona dispuesta a trabajar**

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**24. Se siente motivado y a gusto en la empresa**

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**25. ¿Recomendaría a un tercero/a trabajar en esta empresa?**

- Si
- No

**26. ¿Por qué?**

---

---

## 7. Bibliografía

### Libros

ALBANO, SERGIO: “Metodología de la investigación, Ed. UNR. Argentina. 1999.

BARNEY, JAY. “Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework”. Academy of Management Review. Vol. 11, Estados Unidos, 1986.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO: “Metodología de la investigación”, Ed, Mc Graw Hill. México. 2014

KAHNEMAN, DANIEL y TVERSKY, AMOS. “Subjective probability: a judgement of representativeness”. Cognitive Psychology, Vol. 3. 1972.

KOSSEK, ELLEN; LOBEL, SHARON. “Managing diversity: human resource strategies for transforming the workplace” Cambridge University Press. 1996

MONTSE VENTOSA GARCIA – MORATO. “Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas”. Ed. Fundación Bertelsmann, Barcelona, 2012.

PETERAF, MARGARET. “The cornerstone of competitive advantage: a resource-based view”. Strategic Management Journal, Vol. 14. Estados Unidos, 1993.

SUSAETA, LOURDES; NAVAS, JOSE EMILIO. “La diversidad cultural como fuente de ventaja competitiva. Una aplicación a la empresa multinacional”. Ed. Cuadernos de Estudios empresariales, Universidad de Madrid, 2005.

THIEDERMAN, SONDRÁ. "3 keys to defeating unconscious bias: watch, think, act". Ed.: Cross-Cultural Communications, Estados Unidos, 2015

TRIANDIS, HARRY. "The Future o Workforce Diversity in International Organisations: A Commentary". Applied Psychology: An International Review. Vol. 52. 2003.

TRIGUERO SÁNCHEZ, RAFAEL y PEÑA-VINCES, JESUS. "Diversidad entre empleados y mejoras en el rendimiento de las organizaciones. Un modelo de gestión de recursos humanos". Ed. Escuela de Organización Industrial Press (EOI), España, 2011.

VERNA, MYERS. "Moving Diversity Forward: How to Go from Well-Meaning to Well-Doing". Ed. ABA Book Publishing, Estados Unidos, 2011.

WASSERMAN, ILENE; GALLEGOS, PLACIDA y FERDMAN, BERNARDO. "Dancing with resistance: Leadership challenges in fostering a culture of inclusión". Ed. K. M. Thomas. 2008.

### **Páginas web**

Artículo online del portal web de Great Place to Work: <https://www.greatplacetowork.com.ar/publicaciones/articulos/por-que-es-importante-la-diversidad-y-la-inclusion-en-el-lugar-de-trabajo> (Última visita: 20/09/21)

Artículo online de la Revista "Forbes": <https://forbes.co/2021/10/27/red-forbes/como-adoptar-politicas-de-diversidad-e-inclusion-en-las-empresas/> (Última visita: 23/09/21)

Artículo publicado en el portal digital de “Ámbito Financiero”:  
<https://www.ambito.com/opiniones/industria/rrhh-8-politicas-corporativas-que-facilitan-la-inclusion-el-sector-l-n5230885> (Última visita: 07/10/21)

Código de conducta de la compañía extraído de su página web:  
<https://www.laEmpresa.com/doc/1432076404195/guiding-principles-es.pdf>  
(Última visita: 09/08/21)

Folletos, mails y comunicaciones de la compañía sobre programas, herramientas y diversidad cultural. <https://www.laEmpresa.com/about/diversity-equity-inclusion> (Última visita: 12/08/21)

Portal de empleo de la empresa: <https://empleos.laEmpresa.es/diversidad>  
(Última visita: 18/08/21)

Publicación Online: <http://www.padulapartners.com/5-conceptos-en-relacion-con-diversidad-e-inclusion-que-conviene-tener-claros/> (Última visita: 11/10/21)

Publicación online del portal web de Fundación Adecco:  
<https://fundacionadecco.org/azimut/diferencias-entre-diversidad-e-inclusion/>  
(Última visita: 14/10/21)

Publicación online del portal web de la empresa.  
“[www.https://www.laempresa.com/about/diversity-equity-inclusion](https://www.laempresa.com/about/diversity-equity-inclusion)”  
(Última visita: 13/11/22)

Publicación online del sitio web de ExpokNews:  
<https://www.expoknews.com/guia-para-una-politica-de-diversidad-e-inclusion/>  
(Última visita: 15/10/21)

## **Publicaciones**

BOURKE JULIET y DILLON BERNADETTE. “The diversity and inclusion revolution”. Deloitte Review, England, 2018

COMUNICADO de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social europeo y al Comité de las Regiones. “Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas”. Bruselas, 2011.

FORRESTER, JUANA y VIGIER, ALEXIA. “Diversidad e inclusión en la cultura organizacional”. Trabajo Final de Ingeniería Industrial. Universidad Católica Argentina. Facultad de Ingeniería y Ciencias Agrarias, 2017.

SHORE, LYNN M. “Inclusion and diversity in work groups: a review and model for future research”. Institute for Inclusiveness and Diversity in Organizations, Department of Management, San Diego State University, USA, 2011.

## **Trabajos previos**

PIEMONTE, MARIA VIRGINIA. “La diversidad cultural de los recursos humanos y su impacto en el desempeño empresarial” Tesina de grado realizada para la carrera de Licenciatura en Administración, Plan 2003, Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, U.N.R., 2014.