



**Universidad Torcuato Di Tella.
Escuela de Negocios.
Tesis – MBA 2010**

**Promoviendo la Diversidad en HSBC
Bank Argentina:**

***Estrategia de Marketing ó Pilar en la
Gestión?***

- ❖ Alumno: Mariano Damián Pinela.
- ❖ Tutor: Víctor Pereyra.
- ❖ Lugar: Buenos Aires, Marzo 2015.

1- AGRADECIMIENTOS:

Probablemente, este sea el apartado más difícil, emocionante de escribir.

Difícil, porque resulta imposible poder mencionar a todas las personas que me ayudaron durante este camino, desde el comienzo del programa, hasta la conclusión de este trabajo.

Emocionante, porque es en este apartado en el que abro mi corazón para poder agradecer sinceramente con el alma.

Agradezco, ante todo a la vida y a Dios, por darme la oportunidad de estar dedicando estas palabras.

Agradezco a la organización HSBC Bank Argentina, por haberme dado la posibilidad de postularme al M.B.A, a mis jefes, jefes de mis fejes y compañeros de trabajo, en especial a María Flavia Frattini, quienes supieron comprender la necesidad de tiempo para llegar al fin de este ciclo, por dejarme crecer y creer en mí, sin reclamo alguno.

Agradezco a mis compañeros de curso, en especial a Susana Veliz, María Luz, Yesica, Vanina, Alejandra y Carolina, quienes hicieron de estos casi cuatro años, un proceso divertido y muy enriquecedor.

Agradezco a mi familia, a la sangre y a la del corazón, por su apoyo, a mi pareja Nicolás, fiel e implacable sostén durante mis días de estudio y por haber comprendido mis ausencias a causa de la dedicación que invertí en este tiempo.

Agradezco a los excelentes docentes que tuve durante todo el programa de la Universidad Torcuato Di Tella, a Vanesa Welsh, a mi tutor Víctor Pereyra, por su constante motivación, a Adriana Paladino, Paula Molinari, Diana Zuik, María José Sucarrat, Diego Kerner, Silvina Harris, Ana Miura, Nicolás Rocco, Mariano Goñe y muchas personas más, por haber contribuido con ideas, consejos, material de investigación, buenas prácticas, energía positiva, motivación, aliento y ese impulso que revitaliza las ganas de concluir con otra etapa.

Le dedico este trabajo a mi abuela Silvana, pilar inspirador de vida, a mi sobrino Aukán, quien con su llegada en medio de este proceso se convirtió en otro nuevo motivo para concluir esta tesis.

Finalmente dedico este trabajo y doy infinitas gracias a mi pasado, mi presente y a mi expectante futuro, por ser el escenario de este final feliz.

2- PREFACIO:

Durante Septiembre de 2002, en Johannesburgo en una cumbre mundial que llevó a cabo la Organización de las Naciones Unidas para la educación, la ciencia y la cultura (UNESCO), en la que se elevó a la Diversidad Cultural hacia la categoría de “Patrimonio Común de la Humanidad” se aprobó la siguiente declaración universal:

“La Declaración Universal insiste en el hecho de que cada individuo debe reconocer no sólo la alteridad en todas sus formas, sino también el carácter plural de su propia identidad dentro de sociedades igualmente plurales. Solamente así es posible preservar la diversidad cultural en su doble dimensión de proceso evolutivo y fuente de expresión, creación e innovación”.¹

Basándonos en su dimensión como proceso evolutivo y fuente de expresión, creación e innovación, sostenemos que los negocios internacionales han acrecentado la importancia de entender “la internacionalidad y el comportamiento organizacional”. Las empresas dependen cada vez más de sus transacciones inter países. La captación y apertura de nuevos mercados y clientes dependen de la capacidad de comprender sus claves culturales, tanto a nivel macro como en el interior de cada organización.

Las Organizaciones presentan el reto de gestionar pirámides cada vez más heterogéneas. Diversidad que puede presentarse de forma visible tras aspectos como el sexo, el origen o la edad, ó de forma no perceptible inicialmente, como puede ser la experiencia laboral de cada persona, la necesidad de conciliación, la capacidad para trabajar en equipo, la actitud hacia la jerarquía, los valores, las prioridades, costumbres, etc.

Por otro lado, también ha de tener en consideración la realidad que plantea una clientela compuesta por una gran variedad de colectivos: parejas sin hijos/as, hogares monoparentales, solteros/as, inmigrantes y otros muchos que conviven en nuestra sociedad con necesidades y gustos diferenciados.

El objetivo de este trabajo explora entre otras cosas, cómo este último punto se lleva a cabo en HSBC Bank Argentina SA. y de qué forma agrega valor a su estrategia de negocio corporativo.

¹ Doc. preparado para la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo sostenible. Serie sobre la Diversidad Cultural N°1 de la UNESCO; Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural, Johannesburgo, Agosto 2002.

3- PALABRAS CALVE:

- Alteridad.
- Diversidad.
- Globalización.
- Inclusión.

INDICE:

- 1. Agradecimientos.**
- 2. Prefacio.**
- 3. Palabras Clave.**
- 4. Índice.**
- 5. Introducción y Objetivo.**
 1. Objetivo General
 2. Objetivo Especifico
- 6. Desarrollo.**
 - 1. Marco Teórico.**
 - a. Aspectos Generales de la Diversidad.**
 - i. Actualidad y Relevancia del concepto Diversidad.
 - ii. Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural.
 - iii. Diversidad Cultural.
 - iv. Diversidad: Las organizaciones como espejos de la sociedad.
 - v. Aspectos legales de la Diversidad y la Discriminación en Argentina.
 - b. Discriminación Racial.**
 - i. Día internacional de la eliminación racial.
 - ii. Ley. 17722.
 - c. Diversidad Cultural en las Organizaciones.**
 - i. Componentes vinculados con el éxito en la gestión de la diversidad.
 - ii. Ventaja competitiva de la Diversidad Cultural.
 - iii. Las áreas de RR.HH den contemplar la Diversidad.
 - iv. La gestión de la diversidad sobre los recursos humanos.
 - v. Enfoques en la Gestión de la Diversidad.
 - d. HSBC Bank**
 - i. HSBC Bank en el mundo.
 - ii. HSBC Bank en Argentina.
 - iii. Los Valores de HSBC Bank.
 - iv. Acerca de la diversidad e inclusión en HSBC Bank.
 - e. Diversidad e Inclusión en HSBC Bank.**
 - i. Antecedentes.
 - ii. Definición.
 - iii. Comportamientos inclusivos para HSBC.
 - iv. Estrategia del plan de comunicación global.

1. Información General

- v. Diversidad e Inclusión, principios de la comunicación en HSBC
- vi. Comunicación del Plan Global Octubre 2014.
- vii. Programa - Conectados con las Diferencias (*Connect with Difference*®).
- viii. Enfoque sobre la discapacidad.
- ix. Impacto para HSBC
- x. Red de Capacidad HSBC

f. Actividades de Gestión llevadas a cabo.

- i. Acciones implementadas hasta hoy.
- ii. La comunicación global hacia los colaboradores.
- iii. HSBC- Mensajes clave para la Diversidad e Inclusión.
- iv. HSBC- Mensajes clave: Discapacidad.
- v. Las comunicaciones por País.
- vi. La comunicación externa.

g. Como se mide la Diversidad e Inclusión en HSBC.

2. Caso Empírico.

- a. Estudio sobre la relación entre la Diversidad & Inclusión y los resultados operativos.
- b. Introducción.

3. Trabajo de Campo.

- a. Introducción
- b. Interpretación

4. Conclusión.

5. Bibliografía.

6. Anexos.

- a. Anexo I: Ley N° 17.722
- b. Anexo II: Eventos y Acciones concretas de HSBC Bank en Argentina.
- c. Anexo III: Material Audio-Visual.
- d. Anexo IV: Encuestas / Entrevistas.
- e. Anexo V: Caso Empírico (desarrollo).
- f. Anexo IV: Resultados métricos de las entrevistas.

5- INTRODUCCION Y OBJETIVO:

Desarrollar y mejorar los negocios depende de la forma en que se conduzcan las relaciones interculturales, lo que comienza por entender el verdadero significado de apreciar la diversidad demográfica y cultural. Esto va más allá de tolerar y tratar imparcialmente a personas de diferentes grupos raciales y étnicos. El verdadero significado de apreciar la diversidad es respetar, potenciar y disfrutar una variada gama de diferencias culturales e individuales. Por lo tanto, la meta de una organización diversificada es que las personas de todos los antecedentes culturales puedan lograr su pleno potencial, sin estar limitados por identidades de grupo como sexo, nacionalidad, raza o religión entre otras.

Gestionar estratégicamente la diversidad cultural es un desafío a las actitudes y paradigmas individuales y colectivos más profundamente arraigados: valores como la equidad, la igualdad, la fraternidad, la convicción sistémica de una organización sin fronteras, no se generan o implementan porque sí.

En su nivel táctico, la organización se enfrenta a importantes retos para conseguir que la diversidad de sus empleados se convierta en una ventaja: valorar realmente la diversidad de los trabajadores; equilibrar las necesidades de los individuos con las del grupo; superar la resistencia al cambio; fomentar la cohesión del grupo; garantizar una comunicación abierta; conservar a los mejores empleados y gestionar la competencia por las oportunidades de los diferentes talentos.

Las organizaciones que mejor han gestionado la diversidad para obtener una ventaja competitiva han logrado convertir estas estrategias y tácticas en acciones concretas: desarrollan una política comprometida hacia la valoración de la diversidad; programas continuos y sólidos de formación sobre diversidad; grupos de apoyo para los trabajadores no tradicionales; programas con mentores y de aprendizaje; políticas para acomodarse a las necesidades familiares diversas y políticas comunicacionales que desalientan la discriminación desarrollan con clara intención una “cultura organizacional de la diversidad” sistematizando actividades y ritos que permitan conocer y celebrar las diferencias culturales. Utilizan “auditorías de diversidad para descubrir sus errores” y responsabilizan a sus directivos por la implementación eficaz de todas estas políticas y estrategias.

Por otro lado, la gestión del Capital Humano es fundamental en el proceso de desarrollo de una organización multicultural como facilitador, asesor y catalizador del proceso de

transculturización. Analizar, cuestionar, alinear y mejorar los procesos de personas, tales como sistemas de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación y compensación del personal, a la luz de este nuevo paradigma podría ser complejo y las mejores prácticas no abundan.

1. Objetivo General:

En un mundo hiperconectado, en el que las organizaciones deber ser capaces de dar respuestas rápidas y eficientes a toda clase de demandas globales, abrazar la diversidad es, finalmente una necesidad estratégica propia de estos tiempos? o una mera herramienta marketinera mas?

Éste documento propone como objetivo este análisis y discusión. Presentaremos algunas buenas prácticas implementadas por HSBC, algunas conclusiones y aproximaciones que nos ayuden distinguir como se verifican en las orientaciones y directivas en la alta conducción.

2. Objetivo específico:

Más allá de los motivos éticos y morales - que sin duda abundan -, hemos observado que existen razones pragmáticas para impulsar una adecuada gestión de la diversidad, por eso se describen a continuación algunas de las preguntas/objetivos que este trabajo intentará responder/formular:

- Realizar un diagnostico de la gestión de la diversidad para HSBC Argentina.
- Identificar vías para promover el mejor aprovechamiento de las oportunidades asociadas a la diversidad cultural.
- ¿Cómo HSBC Bank Argentina toma en cuenta tales particularidades?
- ¿Qué acciones concretas implementa y facilita HSBC Bank Argentina?
- Hacia quienes están dirigidas tales acciones y que se percibe? (encuestas)

6- DESARROLLO:

1. Marco Teórico:

a. Aspectos Generales de la Diversidad.

El término “Diversidad”

En la definición del término “Diversidad” del Diccionario de la Real Academia Española se encuentran implícitas las dimensiones básicas que genera este concepto en el contexto organizacional:

Variedad: El reconocimiento de la heterogeneidad. La Diversidad como opuesto a la uniformidad, a la homogeneidad. la diversidad como un repertorio de elementos iguales entre los que no se establecen prioridades.

- **Desemejanza:** Introduce una dimensión de preferencia y prioridad. Establece un punto de vista frente a la variedad: se reconoce la diversidad desde una perspectiva específica. Lo desemejante es lo distinto y remite a la exclusión.
- **Diferencia:** Lleva implícita la idea de tensión. Las diferencias entre los elementos se asocian a intereses: el reconocimiento del otro también implica diversidad en los intereses, divergencia o discordia.
- **Abundancia:** Se identifica con riqueza, multiplicidad de elementos que comparten un contexto. La diversidad enriquece.

Estas cuatro palabras, suelen estar presentes en muchas conferencias y entrevistas de grandes disertantes al momento de tocar el tema de Diversidad, los cuales muestran oportunidades y amenazas que surgen en relación con el concepto de “Gestión de la Diversidad”

Si comenzamos definiendo la palabra “Diversidad” y derivadas que hacen al tema de este trabajo, nos encontraremos con las siguientes definiciones concretas²:

Diversidad:

(Del lat. *diversitas*, *-ātis*).

1. f. Variedad, desemejanza, diferencia.

² Definición de la Real Academia Española. (<http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=diversidad>). Oct 2014

2. f. Abundancia, gran cantidad de varias cosas.

Diferencia:

(Del lat. *differentia*).

1. f. Cualidad o accidente por el cual algo se distingue de otra cosa.
2. f. Variedad entre cosas de una misma especie.
3. f. Controversia, disensión u oposición de dos o más personas entre sí.

Desigualdad:

1. f. Cualidad de desigual.
2. f. Prominencia o depresión de un terreno o de la superficie de un cuerpo.
3. f. Mat. Relación de falta de igualdad entre dos cantidades o expresiones.

Desigual:

1. adj. Que no es igual.
2. adj. Diverso, variable. Trabajan con desigual fortuna. España tiene un clima desigual.
3. adj. Arduo, grande, dificultoso.
4. adj. Barrancoso, que tiene quiebras y cuevas.
5. adj. Cubierto de asperezas.
6. adj. ant. Excesivo, extremado.

i. Actualidad y Relevancia del concepto Diversidad:

Este concepto es muy recurrente en discursos actuales. Organismos internacionales como la ONU, la UNESCO y la Unión Europea han llevado este asunto al centro de la agenda institucional. La diversidad cultural, la bio-diversidad, la diversidad en la educación, la diversidad en la empresa forma parte del discurso en instituciones líderes de distintos entornos, y se asocian con una valoración positiva de la diferencia en el marco del respeto, la armonía y la convivencia.

El discurso de la diversidad podría considerarse como complementario al de la globalización: la mayor integración de la sociedad mundial tiene como contrapeso el reconocimiento de las singularidades locales. El concepto de diversidad responde a esta necesidad de integración desde el respeto al valor de la propia identidad.³

ii. Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural.

Identidad, Diversidad y Pluralismo.

Artículo 1. “La diversidad cultural, patrimonio común de la humanidad”

La cultura adquiere formas diversas a través del tiempo y del espacio. Esta diversidad se manifiesta en la originalidad y la pluralidad de las identidades que caracterizan los grupos y las sociedades que componen la humanidad. Fuente de intercambios, de innovación y de creatividad, la diversidad cultural es, para el género humano, tan necesaria como la diversidad biológica para los organismos vivos. En este sentido, constituye el patrimonio común de la humanidad y debe ser reconocida y consolidada en beneficio de las generaciones presentes y futuras.

Artículo 2. “De la diversidad cultural al pluralismo cultural”

En nuestras sociedades cada vez más diversificadas, resulta indispensable garantizar una interacción armoniosa y una voluntad de convivir de personas y grupos con identidades culturales a un tiempo plural, variado y dinámico. Las políticas que favorecen la inclusión y la participación de todos los ciudadanos garantizan la cohesión social, la vitalidad de la sociedad civil y la paz. Definido de esta manera, el pluralismo cultural constituye la respuesta política al hecho de la diversidad cultural.

Inseparable de un contexto democrático, el pluralismo cultural es propicio a los intercambios culturales y al desarrollo de las capacidades creadoras que alimentan la vida pública.

Artículo 3. “La diversidad cultural, factor de desarrollo”

La diversidad cultural amplía las posibilidades de elección que se brindan a todos; es una de las fuentes del desarrollo, entendido no solamente en términos de crecimiento

³ La Gestión de la Diversidad en la Org Global, Celia de Anca Antonio Vázquez Vega, Prologo por Santiago Iñiguez de Onzoño del, año 2005, Ed. Pearson España

económico, sino también como medio de acceso a una existencia intelectual, afectiva, moral y espiritual satisfactoria.

Diversidad cultural y Derechos Humanos

Artículo 4. "Los derechos humanos, garantes de la diversidad cultural"

La defensa de la diversidad cultural es un imperativo ético, inseparable del respeto de la dignidad de la persona humana. Ella supone el compromiso de respetar los derechos humanos y las libertades fundamentales, en particular los derechos de las personas que pertenecen a minorías y los de los pueblos autóctonos. Nadie puede invocar la diversidad cultural para vulnerar los derechos humanos garantizados por el derecho internacional, ni para limitar su alcance.

Artículo 5. "Los derechos culturales, marco propicio de la diversidad cultural"

Los derechos culturales son parte integrante de los derechos humanos, que son universales, indisociables e interdependientes. El desarrollo de una diversidad creativa exige la plena realización de los derechos culturales, tal como los define el Artículo 27 de la Declaración Universal de Derechos Humanos y los Artículos 13 y 15 del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. Toda persona debe, así, poder expresarse, crear y difundir sus obras en la lengua que desee y en particular en su lengua materna; toda persona tiene respete plenamente su identidad cultural; toda persona debe poder participar en la vida cultural que elija y ejercer sus propias prácticas culturales, dentro de los límites que impone el respeto de los derechos humanos y de las libertades fundamentales.

Artículo 6. "Hacia una diversidad cultural accesible a todos"

Al tiempo que se garantiza la libre circulación de las ideas mediante la palabra y la imagen, hay que procurar que todas las culturas puedan expresarse y darse a conocer. La libertad de expresión, el pluralismo de los medios de comunicación, el multilingüismo, la igualdad de acceso a las expresiones artísticas, al saber científico y tecnológico –comprendida su forma electrónica– y la posibilidad, para todas las culturas, de estar presentes en los medios de expresión y de difusión, son los garantes de la diversidad cultural.

Diversidad Cultural y Creatividad

Artículo 7. “El patrimonio cultural, fuente de la creatividad”

Toda creación tiene sus orígenes en las tradiciones culturales, pero se desarrolla plenamente en contacto con otras. Ésta es la razón por la cual el patrimonio, en todas sus formas, debe ser preservado, valorizado y transmitido a las generaciones futuras como testimonio de la experiencia y de las aspiraciones humanas, a fin de nutrir la creatividad en toda su diversidad e instaurar un verdadero diálogo entre las culturas.

Artículo 8. “Los bienes y servicios culturales mercancías distintas de las demás”

Frente a los cambios económicos y tecnológicos actuales, que abren vastas perspectivas para la creación y la innovación, se debe prestar una atención particular a la diversidad de la oferta creativa, a la justa consideración de los derechos de los autores y de los artistas, así como al carácter específico de los bienes y servicios culturales que, en la medida en que son portadores de identidad, de valores y sentido, no deben ser considerados como mercancías o bienes de consumo como los demás.

Artículo 9. “Las políticas culturales, catalizadoras de la creatividad”

Las políticas culturales, en tanto que garantizan la libre circulación de las ideas y las obras, deben crear condiciones propicias para la producción y difusión de bienes y servicios culturales diversificados, gracias a industrias culturales que dispongan de medios para desarrollarse en los planos local y mundial. Cada Estado debe, respetando sus obligaciones internacionales, definir su política cultural y aplicarla, utilizando para ello los medios de acción que juzgue más adecuados, ya se trate de apoyos concretos o de marcos reglamentarios apropiados.

Diversidad cultural y solidaridad internacional

Artículo 10. “Reforzar las capacidades de creación y de difusión a escala mundial”.

Ante los desequilibrios que se producen actualmente en los flujos e intercambios de bienes culturales a escala mundial, es necesario reforzar la cooperación y la solidaridad internacionales destinadas a permitir que todos los países, en particular los países en desarrollo y los países en transición, establezcan industrias culturales viables y competitivas en los planos nacional e internacional.

Artículo 11. “Establecer relaciones de asociación entre el sector público, el sector privado y la sociedad civil”.

Las fuerzas del mercado por sí solas no pueden garantizar la preservación y promoción de la diversidad cultural, condición de un desarrollo humano sostenible. Desde este punto de vista, conviene fortalecer la función primordial de las políticas públicas, en asociación con el sector privado y la sociedad civil.

Artículo 12. “La función de la UNESCO”

La UNESCO, por su mandato y sus funciones, tiene la responsabilidad de:

- a) promover la consideración de los principios enunciados en la presente Declaración en las estrategias de desarrollo elaboradas en el seno de las diversas entidades intergubernamentales;
- b) constituir un instrumento de referencia y de concertación entre los Estados, los organismos internacionales gubernamentales y no gubernamentales, la sociedad civil y el sector privado para la elaboración conjunta de conceptos, objetivos y políticas en favor de la diversidad cultural;
- c) proseguir su acción normativa y su acción de sensibilización y de desarrollo de capacidades en los ámbitos relacionados con la presente Declaración que corresponden a sus esferas de competencia;
- d) facilitar la aplicación del Plan de Acción cuyas orientaciones principales se adjuntan en anexo de la presente Declaración.⁴

iii. Diversidad Cultural:

De acuerdo con los textos de las convenciones internacionales de la ONU o la UNESCO, se define:

“a la cultura, como “el conjunto de los rasgos distintivos espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o a un grupo social y que abarca, además de las artes y las letras, los modos de vida, las maneras de vivir juntos, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias”⁵

4 Asamblea General de las Naciones Unidas Sexagésimo primer periodo de sesiones A/RES/61/295, 10 de diciembre de 2007.

5 UNESCO, Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural.

En los últimos 75 años el origen de los cambios en el mundo empresarial y la sociedad ha sido la tecnología. La información encogió al mundo de tal forma que hoy es posible llegar a todos sus rincones en tiempo real con barreras que se desdibujan. Este hecho evidencia que la naturaleza del mundo es la diversidad.⁶

A modo de ejemplo, en la Unión Europea hay 27 Estados Miembros, 22 idiomas oficiales, más de 325 otros idiomas y dialectos, el 57% de la población es femenina, el 12% tiene discapacidad, el 15% se reconoce homosexual. Sólo España concentra a más de cuatro millones de inmigrantes extracomunitarios. El nivel de desempleo, de crecimiento económico, uso de tecnología, legislación, tamaño de los países, ingreso per cápita, todo varía drásticamente y obliga a las empresas a acomodarse a las realidades locales en sus relaciones de negocio con los diferentes países. Todos los pronósticos indican que de cara al futuro esta diversidad ira incrementándose a pasos agigantados.

En este mundo conectado y “contraído” las personas se movilizan con facilidad, llevándose consigo su conducta social y su cultura. El intercambio transforma el mundo de culturas contenidas en regiones de origen, generándose un abanico de conocimiento y comportamiento diverso, responsable del desarrollo que tiene y tendrá la humanidad.

Sin embargo la globalización entraña un fuerte riesgo de uniformización de las culturas y de asimilación de las obras de la mente con fines de lucro. Es sustancial cuidar en este mundo en incesante evolución, que prevalezcan los intereses de los seres humanos, a lo igual que la dignidad de todas las culturas y la necesidad del diálogo intercultural para lograr una diversidad sostenible.

Con miras a humanizar la globalización, la UNESCO adoptó, en la 31° reunión de su Conferencia General (2001), la Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural. En el artículo primero de esta carta, la UNESCO declara a la diversidad cultural como patrimonio de la humanidad, señalando:

“La cultura adquiere formas diversas a través del tiempo y del espacio. Esta diversidad se manifiesta en la originalidad y la pluralidad de las identidades que caracterizan los grupos y las sociedades que componen la humanidad. Fuente de intercambios, de innovación y de creatividad, la diversidad cultural es, para el género humano, tan necesaria como la diversidad biológica para los organismos vivos. En este sentido,

6 Casanova, M. (2007) La gestión de la diversidad es el gran reto del siglo XXI. http://www.tendencias21.net/La-gestion-de-la-diversidad-es-el-gran-reto-del-siglo-XXI_a1537.html

constituye el patrimonio común de la humanidad y debe ser reconocida y consolidada en beneficio de las generaciones presentes y futuras”.⁷

iv. Diversidad: Las Organizaciones como espejos de la sociedad:

Según datos definitivos del Censo de Población y Viviendas 2010, el último relevamiento nacional, la Argentina incrementó su población un 10,6% desde 2001, el (INDEC) informó que somos 40.117.096 habitantes. Hay un millón más de mujeres que de hombres. El nivel de analfabetismo se redujo, de 2,6% en 2001 a 1,9% a 2010, más del 53% de los hogares del país tiene computadora, mas de 8 millones de personas – es decir, una de cada cinco- viven en hogares precarios: Casillas con piso de tierra, ranchos, hoteles de paso, pensiones, etc...

Nuestro país vive una realidad dispar. O puesto de otra manera: una realidad diversa. La pirámide social de la Argentina se graficaría así: una punta fina y bien definida ocupada por los sectores de altos recursos. Una base ancha y pesada, cimientos habitados por los que aun no logran superar la línea de pobreza o, incluso, de indigencia. Y entre ambas, la clase media, lo que llena el abismo entre ricos y pobres. Un puente que sostiene los extremos. La clase media conforma la “patria inquilina”, trabajadora, de vacaciones quincenales, hija y nieta de inmigrantes europeos, ahorrista y, en la misma medida, consumidora. Este triangulo es un espejo de la sociedad en la que vivimos. Entender su historia y su dinámica, es entender a los consumidores.

Una de las características de la tan difusa posmodernidad, es la caída de las tradicionales barreras, perímetros o fronteras entre ciudadanos. Para los jóvenes, es la era de la mezcla, de la interacción, de la caída de los prejuicios raciales, de género, religiosos o de cualquier índole. Es el tiempo de la diversidad cultural y de la aceptación mutua.

En la era en la que las empresas deberán inevitablemente lograr que el conjunto de sus empleados, de distintos orígenes, creencias, religiones genero y preferencia sexual, interactúen en armonía y respeto. La diversidad es una gran oportunidad para las compañías. Claro que lo es para aquellas que estén dispuestas a la verdadera diversidad,

⁷ Doc. preparado para la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo sostenible. Serie sobre la Diversidad Cultural N°1 de la UNESCO; Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural Art 1°, Johannesburgo, Agosto 2002.

para las que logren reflejar internamente a sus consumidores y clientes de la manera más fidedigna.⁸

v. Aspectos legales de la Diversidad y la Discriminación en Argentina:

Es prácticamente imposible, no mencionar algo respecto al marco legal que rige hoy en día sobre nuestro país y que abarca inevitablemente también asuntos de discriminación laboral.

Es importante destacar que el organismo que cumple un objeto de regulación y control sobre estos asuntos es el INADI (Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo)

b- Discriminación Racial

i. Día Internacional de la eliminación de la discriminación racial

Fue proclamado el 21 de marzo por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) a partir de un acontecimiento ocurrido en 1960 en Sharpeville, Sudáfrica. Un grupo de policías abrió fuego contra una manifestación pacífica en contra del apartheid. En esa fecha trágica se reclama por una igualdad de credos, religiones y origen étnico. La Convención para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación Racial (Nueva York, 13 de julio de 1967 y aprobada por la República Argentina por la ley 17.722) describe como "discriminación racial" a "toda distinción, exclusión, restricción o preferencia basada en motivos de raza, color, linaje u origen nacional o étnico, que tenga por objeto o por resultado anular o menoscabar el reconocimiento, goce o ejercicio, en condiciones de igualdad, de los derechos humanos y libertades fundamentales en las esferas política, económica, social, cultural o en cualquier otra esfera de la vida pública"⁹.

⁸ Maison Pablo. "El trabajo en la posmodernidad" (2013), Ed. Granica, Págs 77 – 80.

⁹ Pagina Web de la Presidencia de la Nación, Noviembre 2014, <http://www.argentina.gob.ar/informacion/28-discriminacion.php>

ii. Ley 17.722; Eliminación de todas las formas de Discriminación¹⁰

Convención Internacional sobre la eliminación de todas las formas de discriminación racial (1965)

El 21 de diciembre de 1965, se formalizó la Convención Internacional sobre la eliminación de todas las formas de discriminación racial, que fue adoptada y abierta a la firma y ratificación por la Asamblea General, en su Resolución 2106. La República Argentina la ratificó a través de la ley 17.722, y desde al año 1994 posee jerarquía constitucional.

Basada en los mismos principios de la Declaración de las Naciones Unidas sobre la eliminación de todas las formas de discriminación racial, este texto fijó una definición del término "discriminación racial".

"Discriminación racial" significa toda distinción, exclusión, restricción o preferencia basada en motivos de raza, color, linaje u origen nacional o étnico, que tenga por objeto anular o menoscabar el reconocimiento, goce o ejercicio, en condiciones de igualdad, de los derechos humanos y libertades, en las áreas política, económica, social, cultural o cualquier otra de la vida pública.

Para hacer efectivas las disposiciones de la Convención se creó un Comité para la eliminación de la discriminación racial, compuesto por dieciocho miembros elegidos por los Estados partes en la Convención. Los Estados partes se comprometen a presentar cada dos años al Comité un informe sobre las medidas que hayan adoptado para hacer efectivas las disposiciones. Asimismo, se pueden presentar en este organismo denuncias acerca de los Estados que no hayan cumplido con la Convención.

Para mayor detalle acerca de la Ley. 17.722, la misma se encuentra con el texto completo en el apartado de los anexos.

¹⁰ Ley 17.722 Aprobada por la República Argentina Publicada en el Boletín Oficial del 08-may-1968, Número: 21431 (Parte Pertinente: arts. 1 a 7 de 25 artículos totales), "Convención Internacional sobre Eliminación de todas las formas de discriminación Racial" Nueva York, 13/7/1967. Cuerpo entero de la ley, ver Anexos

c- Diversidad Cultural en las Organizaciones:

La diversidad en la empresa es un reflejo de las variables demográficas, de comportamiento, cultural, actitudes, normas y valores existentes en una sociedad.¹¹

La diversidad se producirá en la empresa cuando las características socioculturales que definen a la sociedad en la que dicha organización actúa, se reflejan en la nomina de trabajadores. Es posible identificar esta diversidad en la empresa a través de las diferentes afiliaciones grupales significativamente diferentes culturalmente¹², medidas por sus características¹³ o atributos observables¹⁴.

El interés de las organizaciones por implementar la gestión de la diversidad proviene de dos fuentes: (a) por un lado, del compromiso moral que supone ofrecer a los empleados, independientemente de su origen, la necesaria igualdad de oportunidades y evitar la discriminación en las posiciones laborales y, (b) de la incidencia que tal diversidad pueda tener en la actividad empresarial. Las variables asociadas a la diversidad pueden afectar a las actitudes, al comportamiento en el lugar de trabajo y a la habilidad para trabajar con otros empleados, lo cual puede afectar en los resultados organizacionales.

Las conclusiones a las que llegan algunos autores e investigadores al respecto son diferentes.

Algunos autores han encontrado una relación positiva entre la diversidad y los desempeños y resultados¹⁵, para otros como (Jackson,1992)¹⁶; (Jehn, K., Northcraft.,1999)¹⁷., (O'Reilly y Flat, 1989)¹⁸. no han encontrado ninguna relación.

Para (Kochan 2003)¹⁹, la relación entre la diversidad y los resultados va a depender de factores organizacionales en los que ésta tiene lugar, específicamente de: (a) la cultura organizativa; (b) la estrategia de negocio y (c) las políticas y prácticas de recursos humanos que la empresa desarrolle.

11 Triandis H. C. (1994). Culture and Social Behavior. Págs. 249-259.

12 Cox T. (1994). Cultural Diversity in Organizations, San Francisco. Berret-Koehler.

13 Harrison, D.; Price, K.; Bell, M. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion. Academy of Management Journal, vol. 41, n° 1, 96-108.

14 Milliken, F. y Martins, L. (1996). Dearching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups- Academy of Management Review, vol. 21, 402-433.

15 Finkelstein, S. Y Hambrick, D. C.(1996). Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations, Minneapolis/St. Paul: West Pub. Co.

16 Jackson, S. (1992). Consequences of group composition for the interpersonal dynamics of strategic issue processing. In Shrivastava, A. HUFF Y J. DUTTON (Eds.) Advances in strategicManagement, Greenwich. CT: Jai Press 8, pp. 345-382.

17 Jehn, K., Northcraft, G. Y Neale, M.(1999). Why differences make a difference: a field study of diversity, conflict, and performance in workgroups, Administrative ScienceQuarterly, vol. 44, n° 4, pp. 741-763.

18 O'Reilly, C. Y Flatt, S.(1989). Executivne team demography, organizacional innovation and firm performance. Paper presented at the 49th Annual Meeting of the Academy of Management, Washington, DC.

19 Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Hehn, K., Leonard, J., Levine, D. Y Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network, Human Resource Management, vol. 42, n° 1, pp. 3-21.

Respecto a los efectos de la diversidad sobre los grupos de trabajo, algunas investigaciones han demostrado que el hecho de que los equipos sean diversos no garantiza necesariamente que obtengan mejores resultados, estén más comprometidos con la organización o experimenten niveles más altos de satisfacción²⁰. Por ejemplo, en dos estudios que analizan la diversidad en grupos de alta dirección en el sector bancario, mientras uno muestra que la diversidad trae consigo mayor innovación²¹, otro muestra que la diversidad está ligada a altos niveles de rotación entre los miembros de la alta dirección.²²

Los hallazgos sí han podido ser concluyentes en el hecho que si no se tienen en cuenta cuestiones referentes a la diversidad esto producirá, con bastante probabilidad, efectos adversos en los procesos de grupo referentes a comunicación, conflictos y cohesión, así como rotación y altos niveles de ausentismo²³. Específicamente, la diversidad en el grupo puede producir menor cohesión y falta de comunicación entre los miembros provocando la apariencia de conflictos.

De hecho la mayoría de las organizaciones no son eficaces en la dirección de sus minorías tanto raciales como de género. Por este motivo la rotación y el ausentismo en estos grupos son extraordinariamente altos y la satisfacción en el trabajo es menor respecto a los grupos mayoritarios que integran las plantillas de las empresas.²⁴

El estudio de (Kochan 2003), revela que la diversidad tiene un efecto significativo en los procesos de grupo, cuya naturaleza depende del tipo de diversidad, específicamente si es de género o de raza. La diversidad de género incrementa procesos constructivos en el funcionamiento del grupo mientras que la diversidad de raza los inhibe.

Revisando el capital humano en grupos (McLeod)²⁵, y (Pelled,1996)²⁶ o en las empresas a nivel de la alta dirección (Hambrick y Mason, 1984)²⁷; (O'Reilly y Flatt, 1989)²⁸ los

20 Jackson, S. Y Schuler, R. S. (1995) : Understanding human resource management in the context of organizations and the environments. In J.T. Spence, J.M. Darley Y D.J. Foss (Eds) Annual review of psychology, Palo alto, CA: Annual Reviews, 46, pp. 237-264.

21 Bantel, K. A. Y Jackson, S. E. (1989). Top Management and Innovations in Banking: Does the composition of the top team make a difference. Strategic Management Journal, Summer Special Issue, vol. 10, pp. 107-124.

22 Jackson, S. E., Joshi, A. Y Erhardt, N. L. (2003). Recent Research on Team and Organizational Diversity: Swot Analysis and Implications, Journal of Management, vol. 29, n° 6, pp. 801-830.

23 Williams, K. Y O'reilly, C. A. (1998). Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research. in Staw, B. M./ Sutton, R. (eds.), Research in Organizational Behavior, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 77-140.

24 Cox T.; Blake S. (1991). "Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness". Academy of Management Executive. Vol. 5, No. 3.

25 Mcleod, P. Y Lobel, S. (1992). The Effects of ethnic diversity on idea generation in small groups. Paper presented in annual meeting of the Academy of Management, Las Vegas.

26 Pelled, L. (1996). Demographic diversity, conflict and work group outcomes: An intervening process theory. Organization Science, 7, pp. 615-631.

27 Hambrick, D. Y Mason, P. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its top managers, Academy of Management Review, vol. 9, n° 2, pp. 193-207.

estudios no fueron concluyentes en demostrar que los grupos de trabajo o la composición de una nomina más diversa tuviera relación con el éxito de la organización (Wright y McMahan, 1992)²⁹.

Respecto a la toma de decisiones y resolución de problemas, Cox (1994), así como McLeod, et al.(1996), sostienen que: (a) las diferentes opiniones proporcionadas por los grupos culturalmente diversos hacen mejorar la calidad de las decisiones; (b) la visión de las minorías estimula la consideración de alternativas no obvias en los grupos de trabajo y resultan muy útiles para hacer juicios valiosos en situaciones nuevas; (c) la heterogeneidad en la toma de decisiones y los estilos de resolución de problemas produce mejores decisiones a través de las operaciones desde numerosas perspectivas y proporciona un análisis crítico a través de estas cuestiones (Jackson, 1992).³⁰

i. Componentes vinculados con el éxito en la gestión de la diversidad:

Las organizaciones pueden alcanzar diversos niveles de éxito con sus distintos tratamientos de diversidad cultural; Gilbert e Ivancevich³¹, estudiaron dos empresas de similares dimensiones que arribaron a diferentes niveles de éxito en el tema de la diversidad cultural. Utilizaron encuestas de personal, entrevistas con los administradores y registros de la compañía para hacer el relato detallando sus esfuerzos a favor de la diversidad en la empresa en el transcurso del tiempo.

Una de las dos empresas considerada como organización multicultural, tuvo progresos sustanciales para convertirse en una organización más diversa. La concreción de su éxito incluyó premios regionales y locales de diversidad, y mención en prominentes publicaciones de negocios. La empresa designada como organización plural tuvo menos éxito en la inclusión de empleados diversificados y debió esforzarse más para lograrlo.

Cinco factores claves diferencian lo que es, el cambio cultural fundamental de la organización multicultural, de lo que es una organización plural con un compromiso superficial con la diversidad:

28 O'Reilly, C. A. Y Flatt, S.(1989). Executive team demography: Organizational innovation and firm performance: Working paper. Berkeley, CA: School of Business, University of California at Berkeley.

29 Wright, P. M. Y McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, vol. 18, pp. 295-320.

30 Jackson, S. (1992). Consequences of group composition for the interpersonal dynamics of strategic issue processing. In Shrivastava, A. HUFF Y J. DUTTON (Eds.) *Advances in strategic Management*, Greenwich. CT: Jai Press 8, pp. 345-382.

31 Gilbert J. A. e Ivancevich J. M. (2000). *Valuing Diversity: A Tale of two Organizations*. Academy of Mangement Executive. Págs. 93-105.

1- El inicio y apoyo de la dirección general: La dirección general de la organización multicultural desempeñó un papel más activo y asertivo para incorporar la diversidad cultural, que la organización plural.

2- Iniciativas de recursos humanos. La organización multicultural tenía más programas de recursos humanos dirigidos a alcanzar la diversidad cultural, que la organización plural.

3- Comunicación organizacional. En la organización multicultural participaba una gama amplia de empleados para darle forma a las políticas de recursos humanos, en cambio en la organización plural, los esfuerzos por hacer participar a los empleados, eran menos sistemáticos.

4- Filosofía corporativa. En la organización multicultural había una filosofía corporativa que regulaba las políticas de diversidad, mientras que en la organización plural, cada planta tenía la libertad de desarrollar su propia filosofía. Y esto hacía más fácil que las plantas de la organización plural cancelaran las iniciativas de diversidad que encontraban demasiado costosas y consumidoras de tiempo.

5- Medidas de éxito de la compañía. En la organización multicultural, los objetivos de capital humano (que incluyen la diversidad) se presentan como componentes esenciales para el logro de la satisfacción del cliente y de las utilidades. En ellas se consideraba que los esfuerzos del departamento de recursos humanos agregaban valor a la corporación. En cambio, en la organización plural, la diversidad cultural se consideraba como una herramienta de relaciones públicas y no como un vehículo para crear una ventaja competitiva.

Estos cinco factores de éxito se pueden interpretar como sugerencias para que la administración obtenga una ventaja real de la diversidad cultural. Aún más, podría incluirse el logro de una diversidad cultural como medida de éxito de empresa, junto con los indicadores financieros.

ii. Ventaja competitiva de la diversidad cultural:

La diversidad cultural ofrece una ventaja competitiva a la empresa.³²

Para que esta ventaja se lleve a cabo es necesario que se implementen algunas estructuras, como ser, (políticas organizacionales, puestos de trabajo, normas) y además que se formulen estrategias (planes, programas, objetivos y metas) necesarias para

32 Dubrin, J. (2003) Fundamentos de Comportamiento Organizacional. Editorial International Thomson. México.

acortar las brechas comunicacionales y actitudinales entre las personas. No alcanza con organizar un curso o capacitación esporádica sobre diversidad cultural a los colaboradores.

Los responsables de recursos humanos deben lograr que la gestión de la diversidad forme parte de la estrategia organizacional.

Recientes investigaciones³³, revelan los beneficios competitivos de la diversidad cultural:

1- Una correcta gestión de la diversidad cultural ofrece una ventaja en mercadotecnia, lo que incluye mayores ventas y utilidades. Una fuerza de trabajo representativa facilita llegar a un mercado multicultural.

2- Un manejo eficaz en la diversidad cultural puede reducir algunos costos. Una administración más eficaz en la diversidad cultural puede incrementar la satisfacción en el trabajo de diversos grupos, lo que, en consecuencia, reduce la rotación, el ausentismo y los costos correspondientes. Una organización diversificada que acoge y logra el crecimiento de una variedad amplia de empleados, conservará más a sus empleados provenientes de minorías y diferentes culturas. Asimismo, la administración eficaz de la diversidad ayuda a evitar demandas costosas por acusaciones de discriminación basadas en edad, raza o género.

3- Las organizaciones que tienen un historial reconocido en el manejo de la diversidad cultural poseen una ventaja perceptible en el reclutamiento de gente talentosa. Aquellas organizaciones que son conocidas por tratar positivamente a la diversidad, atraen a los candidatos más fuertes entre las mujeres y las minorías raciales y étnicas. Una escasez de mano de obra ha dado mayor impulso a la diversidad cultural. Durante temporadas de escasa fuerza laboral, las organizaciones no pueden darse el lujo de que se les considere racistas, sexistas o que discriminan por razones de edad u otra pertenencia cultural.

4- La diversidad en la fuerza de trabajo puede aportar a una organización, ideas útiles de publicidad y de propaganda favorables. Una fuerza de trabajo culturalmente diversificada en colaboración con la gestión comunicacional de la empresa, pueden ayudar a que ésta se ubique en una situación favorable ante los grupos culturales que desea alcanzar.

33 Orlando C. R. (2000). Racial Diversity, Bussiness Strategy, and Firm Performance: A Resource- Based View. Academy of Management Journal. Abril del 2000, Págs. 164-177.

5- La heterogeneidad en la fuerza de trabajo puede ofrecer a una organización una ventaja en creatividad. La probabilidad de encontrar soluciones creativas a los problemas es mayor cuando los ataca un grupo diversificado. Un estudio de innovación organizacional encontró que las organizaciones innovadoras tenían historiales superiores al promedio en la reducción del racismo, sexismo y clasismo.³⁴

iii. Las áreas de RR. HH deben contemplar la Diversidad

Existe aún una brecha considerable entre el mundo de los negocios y la gestión de los Recursos Humanos en las empresas. En el primero, las compañías tratan de diferenciarse ofreciendo productos a medida para sus clientes, tanto individuos como empresas, por lo que se han vuelto pilares indiscutibles el conocimiento de los clientes, la investigación de mercado y el análisis de los patrones de comportamiento. En esta área se ha evolucionado notablemente en las expectativas: pretendemos que se nos conozca, que se contemplen nuestras necesidades y esperamos una actitud proactiva y anticipadora por parte de las empresas que nos dan servicios.

En la gestión de Recursos Humanos todavía predomina la tendencia a dar respuestas masivas, que apuntan a las necesidades del promedio de la gente, sin tomar en consideración las diferencias individuales. Esto ocurre en la mayoría de los procesos, desde la capacitación a las compensaciones y beneficios. La segmentación no suele ir habitualmente más allá de los niveles más altos de la pirámide o de grupos específicos (altos potenciales o jóvenes profesionales).

Es cierto que las respuestas estándar tienen sus ventajas: simplifican y ordenan cualquier gestión, permitiendo una administración sencilla; posibilitan dar el mismo mensaje a todo el mundo, dan al manejo sensación de equidad interna. Estos son elementos muy favorables, que surgieron a partir de las necesidades de ordenamiento de las megacorporaciones que marcaron las tendencias en RR.HH. de los últimos 50 años. Sin embargo, este abordaje generalizador se traduce en lo cotidiano en una suerte de miopía ante lo distinto, y falta de gimnasia en la generación de soluciones nuevas.

Las personas que componen una empresa son las mismas que evolucionaron notablemente en sus expectativas como clientes. Sus expectativas como empleados están también cambiando fuertemente. Por eso, últimamente escuchamos con tanta asiduidad durante las entrevistas que la falta de satisfacción laboral se debe a la

34 Kanter R. M. (1983). *The Change Masters*. Editorial Simon and Schuster. NY, USA.

percepción de que no existe la posibilidad de que sean consideradas las necesidades y expectativas individuales.

Algunos de los desafíos que deberán encarar las empresas en su gestión de RR. HH serán la personalización de las respuestas, la flexibilidad de los programas y la administración de las diversidades. Esto demandará un cambio de perfil: de administradores a consultores. Requerirán mayor formación, mayor creatividad, una relación mucho más estrecha con las personas y con los equipos.

Se intensificará la implementación de programas y herramientas que privilegien la personalización: *coaching*, *mentoring*, beneficios a elección, y la tecnología y las tercerizaciones colaborarán en la administración de la diversidad.

Las organizaciones no son un conjunto de puestos, sino de personas distintas y únicas, que tienen la expectativa de ser reconocidas como tales.³⁵

iv. La Gestión de la Diversidad sobre los Recursos Humanos.

El valor añadido que la diversidad puede aportar a una empresa está directamente relacionado con la gestión que se haga de la misma. La diversidad de cada grupo es única y aunque se hace imposible diseñar modelos universales para gestionarla, responde a patrones que podemos medir y analizar con el objetivo de darle tratamiento.

La gestión de la diversidad es un sistema dinámico basado en una información actualizada que permita analizar las dinámicas existentes entre las personas y grupos de trabajo y su impacto en el negocio. Supone un aprendizaje continuo ligado a los cambios en las personas y a las relaciones de éstas entre sí y con su entorno.

La gestión de la diversidad parte de aceptar la diversidad propia de cada persona y de entenderla como un valor añadido al negocio y se plasma en un compromiso empresarial a nivel estratégico por crear entornos inclusivos y respetuosos con esta diversidad. Las prácticas de gestión tradicionales han de ir adecuándose con el tiempo a unas pirámides cada vez más heterogéneas.

En el marco de esta nueva heterogeneidad las organizaciones Argentinas van tomando conciencia de que para afrontar los retos de nuestra sociedad actual tan diversa e internacional, la composición de planteles con personas de diferente origen cultural es

³⁵ Paula Molinari, Artículo sobre la Diversidad, Diario La Nación, sección empleos, año 2001.

un elemento positivo y diferenciador que facilita el éxito en nuevos mercados tanto exteriores como interiores.

Se trata de una riqueza potencial que se puede obviar o, al contrario, estudiar y hacer fructificar, si se consigue pensar no solo en término de resultados económicos, sino de motivación, creatividad e imagen.

Bajo esta mirada, la gestión de la diversidad cultural es claramente algo más que diversidad como tal; es el conjunto de acciones que permite incrementar los beneficios de la presencia de trabajadores y trabajadoras extranjeros, siendo un valor añadido en la política de recursos humanos y responsabilidad social.

La principal complejidad radica en cómo una empresa puede tratar la diversidad activa y estratégicamente, es decir, qué actividades hay que llevar a cabo para implementar efectivamente una estrategia que integre la diversidad como un activo dentro de la propia identidad de la empresa.

Antecedentes.

Desde los comienzos de la humanidad el habitante del sexo femenino ha sido considerado inferior al del masculino y así, de alguna forma, ha quedado reflejado en la literatura de los clásicos Pitágoras, Aristóteles y otros muchos pensadores desde entonces. Este criterio injusto, permaneció en la conciencia de las personas y las organizaciones desde aquellos tiempos, de modo que se ha venido considerado a la mujer hasta hace algunas décadas sin derecho a la educación pero si a la obligación de cuidar los hijos y realizar las tareas de la casa pero no el derecho al voto ni a adquirir propiedades sin el permiso paterno o del esposo o del padre aún siendo mayor de edad, entre otras circunstancias según en la sociedad en que se encontraba.

A pesar de que la admisión de las mujeres en las universidades comenzó en 1837 en los EE.UU. en Harvard (Massachusetts), más tarde en 1848 en Inglaterra, Francia en 1880 y Alemania en 1894, ello no significó durante muchos años que la realización y finalización de una carrera le abriera las puertas de par en par al mercado de trabajo dominado por los hombres, el caso es que se limitaba la cuestión a un signo de distinción cultural o de pertenencia a una clase social elevada, e incluso, la relegaba a una cierta peculiaridad poco femenina si los estudios eran técnicos, *ej.*: ingeniero o arquitecto en vez de magisterio, o secretariado, etc. Por tanto, históricamente se había basado todo el desarrollo industrial en la negación de la igualdad de oportunidades o en la falta de preparación de la mujer, situación propiciada por considerarse que estaba

destinada a otros menesteres, y lo mismo pasaba, y sigue pasando lamentablemente, con las minorías étnicas. Más recientemente parece que algunas sociedades se han vuelto más sensibles hacia los grupos desfavorecidos admitiéndose su igualdad en las organizaciones.

En tanto a los prejuicios contra estos colectivos, una vez que se fue produciendo la concienciación de la sociedad de que las practicas que se derivan de ciertas creencias son discriminatorias y, por lo tanto, injustas, quebraron esos prejuicios ancestrales y aparece la cualificación de ilegalidad por los poderes públicos.

La nueva visión social favorece la integración en las organizaciones y tiene lugar inicialmente después de la incorporación plena de la mujer occidental un cambio también favorable hacia otros colectivos desfavorecidos históricamente por su condición extranjeros y por razón de la raza, y más tarde, a discapacitados, homosexuales, etc., siendo ya protegidos expresamente también por un marco legal. El modelo basado en la diversidad se “tradicionalizará” ofreciendo algunas ventajas, entre ellas, una mayor representación de las minorías, mayor posibilidad de promoción y consiguiendo la mejora de la imagen sobre su capacidad profesional.

En Argentina durante la década de los 90 en las principales corporaciones empiezan a aplicarse políticas de diversidad e integración intentando dejar de lado ciertas injusticias sociales para aprovechar el beneficio que puede representar la utilización laboral de la diversidad. Esas políticas se centrarán en la cultura organizacional (para adaptar la mentalidad de toda la pirámide al nuevo enfoque) con el propósito de favorecer un ambiente de integración general en el que todo el capital humano sean los que sean y como sean puedan desarrollar el potencial que tienen guardado. La alta dirección de las compañías tendrá que adquirir fuertes compromisos para el cambio cultural que se avecina y aprovechar sus dotes de liderazgo para ser el motor de esta forma de entender la gestión empresarial.

Un estudio realizado por la Universidad de Harvard, entre los años 1980-2000 en lo que respecta a la diversidad corporativa y que daría lugar a ese cambio de enfoque laboral para la diversidad, destaca tres paradigmas.³⁶

36 THOMAS, D.A. y ELY, R.J.: "Making differences matter: a new paradigm for managing diversity", Harvard business review on managing diversity HBR, Boston, Massachusetts, 2002; págs. 33-66.

El reconocimiento generalizado de que la discriminación es injusta.

Las organizaciones quieren llegar a una clientela más diversa. Con ello se busca la atracción que genera las características demográficas de los empleados en los clientes.

La integración de la diversidad en la organización genera un desarrollo del conocimiento en base precisamente a esa integración laboral.

Inmersos ya en el S. XXI, como dijo el eminente “gurú” de los negocios, el norteamericano Drucker³⁷, nos hallamos en un proceso en el que están viniendo cambios tan drásticos en las formas de la gestión derivadas de las nuevas realidades que exigen un cambio radical de las prácticas que han funcionado durante el pasado siglo, ahora se precisa un cambio de mentalidad tanto por parte de las organizaciones como por parte de los individuos de las componen. Dentro de unas décadas y una vez superados totalmente los prejuicios de la integración, posiblemente lo importante ya no será gestionar bien las personas, sino gestionar objetivos y resultados, y proporcionar el clima apropiado para que el individuo, a través de su propio desarrollo, dé el máximo de sí a la empresa y, ahí es donde la idea de “explotar el potencial que tiene la diversidad”, surge generando nuevas ideas, valores y mercados³⁸. Para ello será saber atraer, retener y potenciar a personas de perfiles diversos que aporten innovación, nuevas opciones y puntos de vista, soluciones creativas y conocimientos de las diversidades culturales y económicas de los mercados.

Conceptos:

La gestión de la diversidad podemos definirla como aquella estrategia corporativa que conduce a la integración de todas las sensibilidades, tendencias y características humanas que componen la organización mediante el fomento de la armonización de los diversos grupos con el propósito de conseguir los objetivos organizacionales. Estos objetivos pasan por alcanzar una mayor competitividad de la organización, mejor imagen social, posibles mejores relaciones comerciales, mayor creatividad y la reducción de costos.

Pero gestionar la diversidad, la que sea, de lo que se trate, siempre ha resultado más complicado que hacerlo sobre la uniformidad; en materia de personas puede decirse que

37 Drucker, Peter.: “The age of discontinuity”, Harper & Row, 2000, pág. 12

38 De Anca, Celia y Vazquez Vega, Antonio: “La gestión de la diversidad en la organización global”, Pearson Educación, Madrid, 2005, pág. 68-69.

es lo más dificultoso por la enorme variedad de factores que inciden y muchos no son estrictamente laborales pero que de manera importante afectan al comportamiento laboral. Ante ello es necesario aplicar una serie de técnicas de gestión para que los hechos y circunstancias no superen la capacidad de control y conduzcan a las organizaciones al fracaso, teniendo en cuenta lo que a continuación se reflexiona:.

Debemos partir de la base de que el término *gestión* significa la aplicación de una serie de técnicas, desarrollo, métodos y realización de prácticas que posibilitan que una organización actúe como un ente homogéneo. Si esa actividad es correcta comportará una planificación para alcanzar unos objetivos, nos permitirá ejecutar las acciones planificadas, establecer un sistema organizativo adecuado, además de poder controlar y analizar los resultados previstos con respecto a los realmente alcanzados de tal manera que permita aplicar medidas correctoras si es necesario. La es clave planificar el futuro, lo que a su vez, significa establecer una estrategia, con lo que se deben definir previamente las políticas, las orientaciones y los enfoques para alcanzar los objetivos. Además la estrategia deberá tener en cuenta el entorno en que se desarrolla, pues tanto éste como los miembros de la propia organización influirán generando oportunidades y posibles dificultades.

Por otra parte, el término *diversidad* (gestionarla) es algo que no solamente se tolera, reconoce o armoniza las diferencias, sino que las afronta para obtener mayores beneficios para la organización.

Desde otro punto de vista, la diversidad es más que ser políticamente correcto, consiste en fomentar una cultura empresarial (entendida ésta, como dice Edgar Schein³⁹ “conjunto de creencias —inventadas, descubiertas o desarrolladas— por un grupo [equipo directivo]... que influyen en el resto del personal”) que valore a los individuos por lo que saben hacer, por su talento y su aportación profesional.

La cultura corporativa será determinante si introduce valores que favorezcan precisamente el premio por lo que se consigue o se sabe hacer (*Ej.*: solución de problemas, alcance de objetivos, capacidad de...) y no por lo que se es (*Ej.*: —en positivo o negativo según el caso— empleados que no tienen la condición de minorías o personas de grupos que no pertenecen a : extranjeros, mujeres, mayores de 55 años, seguidores de tal religión que no es la nuestra, por el color de la piel, inclinación sexual, aspecto afeminado para el sexo masculino o excesivamente masculinizado para el

³⁹ Schein, Edgar.: “La cultura empresarial y liderazgo”, Plaza & Janés, Barcelona, 1988.

femenino, etc.). Además como es sabido en cuestiones de cultura corporativa la dirección de la empresa es clave en su creación y mantenimiento, por lo que deberá ser muy explícita en sus nuevos criterios para conseguir que la aceptación de la diversidad sea un hecho.

Dentro del concepto de diversidad los teóricos en la materia dividen ésta entre la diversidad vertical y la horizontal. La primera es la del grupo de directivos que viene representada por la línea jerárquica de mando, por tanto, descendente desde la cúspide a la base de la organización, de modo que las personas que tienen bajo sus órdenes se ven influidas por sus instrucciones, criterios y decisiones, y la segunda, es la que afecta a los diferentes grupos de forma transversal y con ello, se alcanza la totalidad de los colaboradores, incluso clientes y proveedores⁴⁰.

v. Enfoques en la Gestión de la Diversidad:

Con respecto a la gestión de la diversidad se han definido varios según las circunstancias, la actividad y entorno, pero podemos resumirlos en los siguientes tres enfoques:

- **El Legalista**, el que está enfocado al cumplimiento de toda la ley, pero sólo la ley y no más. Este enfoque falla en ocasiones porque no siempre las leyes aciertan en todos los casos y es posible que no comprendan algunos supuestos, más si en el trasfondo de la gestión se pretende buscar resquicios para actuar como convenga a cada uno según sus intereses.

40 Gonzalerz-Espejo, M^a. Jesús: “Gestión de las Personas en Despachos de Abogados”, Thomson-Aranzadi, Navarra, 2007, pág. 155.

- **Una cuestión de Marketing**, persiguiendo la buena imagen para que el mercado se incline por los productos o servicios de una empresa que se supone con ética, responsabilidad social y con interés por las cuestiones de la diversidad. La sociedad percibe la información que la publicidad facilita a los posibles clientes y si la imagen es positiva existe inclinación hacia lo que ofrece tal o cual empresa o marca. Se busca esencialmente el beneficio influyendo en el mercado, pero muchas veces este enfoque es solo puertas afuera y se olvida de la verdadera gestión puertas adentro, *(esto lo discutiremos más adelante, ya que es uno de los objetivos del presente trabajo)*.
- **El proactivo**, que el que está a un paso más allá del que exige la legalidad. Nace de la voluntad o conciencia de la organización y la supera en positivo de lo que estrictamente obliga la ley. Esto implica el diseño de políticas y procesos que conduzcan a la efectividad de la diversidad, introduciendo valores y modificando conductas contrarias o perjudiciales a la integración de determinados colectivos. Claro que sobre ello no se le ha de negar cierta utilización a conciencia de ciertos criterios y actividades de marketing utilizados para que se conozca la buena gestión de la diversidad pero el objetivo principal de la empresa no ha de ser beneficiarse económicamente de ello aunque seguramente a corto o largo plazo ya vendrá dado por sí mismo.

La determinación de avanzar por el sendero de la diversidad necesitará del diseño de políticas y procesos, lo que está estrechamente ligado a dar a conocer que las condiciones para la contratación, formación y promoción de las personas serán objetivas y que se tendrá en cuenta el valor personal exclusivamente.

d- HSBC Bank

i. HSBC Bank en el Mundo

HSBC fue fundado en 1865 para financiar el comercio entre Asia y Occidente (El nombre de HSBC deriva de las iniciales de *The Hongkong and Shanghai Banking Corporation Limited*, el miembro fundador de HSBC), hoy es una de las mayores organizaciones de servicios bancarios y financieros a nivel mundial que atiende a alrededor de 52 millones de clientes.

Con sede en Londres, HSBC nació de una idea simple, un banco local que atiende necesidades internacionales. En marzo de 1865, HSBC abrió sus puertas al público en Hong Kong, y hoy sirve a alrededor de 52 millones de clientes en 74 países y territorios de Asia, Europa, Norteamérica, Latinoamérica, Medio Oriente y África del Norte.

HSBC siguió creciendo a través de una serie de adquisiciones en todo el mundo.

En noviembre de 1998, HSBC anunció la adopción de una marca unificada, utilizando el HSBC y el símbolo hexagonal en todas partes en las que operaba, con el objetivo de mejorar el reconocimiento de HSBC por los clientes, accionistas y empleados en todo el mundo.

En el siglo XXI, HSBC ha renovado su enfoque en su lugar de nacimiento, el crecimiento de su negocio en China, tanto orgánicamente como a través de una serie de alianzas estratégicas. La diversificación de HSBC y sus valores fundamentales de fortaleza financiera y estabilidad, se han mantenido en una buena posición aun la reciente turbulencia global de las economías y los mercados mundiales, y sigue estando en buena posición para hacer frente a un mundo incierto⁴¹

ii. HSBC Bank en Argentina

En la Argentina, el Grupo HSBC está conformado por:

- HSBC Bank Argentina S.A.,
- HSBC Argentina Holdings S.A.,
- HSBC Seguros de Vida (Argentina) S.A.,
- HSBC Seguros de Retiro (Argentina) S.A.,
- HSBC Administradora de Inversiones S.A. S.G.F.C.I.,
- HSBC Participaciones (Argentina) S.A. y
- MW Gestión S.A.

41 Extraído del sitio web oficial de HSBC BANK ARG SA, http://www.hsbc.com/about-hsbc_Oct 2014

A través de su red de oficinas y sucursales distribuidas en todo el país, los clientes pueden satisfacer todas sus necesidades financieras: un producto bancario, una opción de inversión o un seguro de vida.

iii. Los Valores de HSBC Bank:

Que son los valores corporativos?

Son los principios-guías que orientan y comparten los miembros de una organización, son creencias que dinamizan o motivan al cumplimiento de acciones. Dicho de otra manera, son convicciones que agrupan, cohesionan y pueden lograr que una empresa sea más competitiva, más humana y más social. Los valores están estrechamente ligados con la cultura de la empresa, y ésta ha de saber clarificarlos claramente para que puedan ser compartidos por el colectivo humano.

Los valores de HSBC describen y reflejan su perfil y los mejores aspectos de su patrimonio. Ellos definen quien es como organización y lo que lo hace distintivo.

Para HSBC, el Valor en la Diversidad promueve la formación de equipos con alto sentido de la ética, integrados por talentos de múltiples orígenes, historias, creencias y habilidades. Esto permite obtener distintos puntos de vista y así lograr un desarrollo personal y profesional y más y mejores soluciones.

Integridad

- Actuar con la más alta integridad personal de todos los niveles.
- Respetar la letra y el espíritu de las leyes de los países en los que hacemos negocios.
- Priorizar los intereses del grupo y de nuestros clientes
- Comprometerse con la verdad y los acuerdos justos.

Calidad:

- Comprometerse abiertamente con la calidad y la eficiencia.
- Actuar con pro actividad en todos los niveles
- Reducir la burocracia, Decidir e implementar con rapidez
- Llevar adelante una adecuada delegación basada en la confianza

Relación con los empleados.

- Respeto a la diversidad.
- Seleccionar, desarrollar y motivar al personal en función al merito.
- Compromiso con la Comunidad.
- Promover el correcto comportamiento ambiental, el desarrollo sustentable y desarrollar la responsabilidad social corporativa.

iv. Acerca de Diversidad e Inclusión en HSBC Bank.

“Acorde a sus orígenes, la diversidad en HSBC está en las raíces. Recordando que HSBC fue fundado hace casi 150 años con el objetivo de financiar el comercio entre Europa y Asia. Para eso se necesito de diversas personas y culturas juntas para el beneficio mutuo, como todavía se sigue practicando hoy.

“En HSBC entiende que la diversidad trae sólo beneficios para sus clientes, su negocio y su gente y que cuanto más diversas sean sus perspectivas, mejor será el equipo que se forme para satisfacer las demandas de su enorme y diversa base de clientes globales - ya sea que estén comenzando un negocio por primera vez, la exploración a nuevos mercados, la planificación de una jubilación, o en busca de productos financieros conformes con cada creencia religiosa”

Es por eso que, como empleador, HSBC lucha por la diversidad verdadera, creando un ambiente de trabajo que es abierto, solidario e inclusivo a todos los niveles.⁴²

Porque la Diversidad y la Inclusión es importante para HSBC?

- La Diversidad es fundamental para su cultura interna y es parte integral de la marca.
- La alineación entre sus valores y la diversidad y la inclusión es fundamental para cumplir con las propuestas para sus empleados y clientes.
- Los valores de HSBC reflejan la diversidad en el seno de HSBC; confiable y abierto a diferentes ideas y culturas y conectado a los clientes, comunidades, los reguladores y el uno al otro.

42 Extraído del sitio web oficial de HSBC BANK ARG SA, http://www.hsbc.com/about-hsbc_OCt_2014

e- Diversidad e Inclusión en HSBC Bank:

i. Antecedentes:

El *General Manager Board* apoya la estrategia de Diversidad *Group* en Enero de 2008, maximizando la igualdad de oportunidades a través del principio de meritocracia. Aquí comienza un entorno de trabajo diverso e inclusivo reflejo de su internacional fuerza de trabajo y las comunidades en las que opera, para poder servir mejor a sus clientes, con el fin de facilitar un cambio positivo en la experiencia de trabajo que involucra a los grupos minoritarios, fortaleciendo su marca empleadora para atraer y retener a diversos talentos. El primer comité de Diversidad Global se estableció en Abril de 2009 y los comités regionales se crearon en 2010.

El *General Manager Board* apoyo la propuesta “cultura inclusiva” en Diciembre de 2009 incorporando en el 2010 el concepto de Cultura inclusiva en los *balanced Scorecard* de los *managers*.

El comité Global de Diversidad e Inclusión hizo suya una definición de inclusión para HSBC y definió los comportamientos inclusivos en Abril 2010.

ii. Definición:

“La inclusión de HSBC abarca la diversidad, la cultura, el medio ambiente, los procesos y comportamiento”

iii. Comportamientos Inclusivos para HSBC:

Promover un ambiente donde empleados de diversos orígenes sean valorados y considerados promoviendo una cultura basada en la meritocracia.

iv. Estrategia del plan de comunicación global:

1. Información General

En los últimos años, octubre ha sido el mes para la toma de conciencia respecto a la Diversidad y la Inclusión para todo HSBC (Argentina y resto de los continentes).

La campaña de un mes ofrece una oportunidad para dar a conocer la diversidad y la inclusión, su importancia y el valor comercial de HSBC, y para aumentar la visibilidad de patrocinio por parte de los planteles ejecutivos.

También es una oportunidad para que la diversidad y la inclusión, a través de los EHRG (Grupo de colaboradores de recursos humanos) puedan llevar a cabo una amplia gama de actividades de sensibilización creando compromiso, y así poder alentar a los colaboradores a participar. La cantidad y la calidad de las actividades variará acorde a las prioridades de cada país, entendiendo que si bien el HSBC pretende tener las estrategias alineadas, hay países que presentan prioridades diferentes dadas por las particularidades inherentes a cada sociedad.

Un cambio muy importante definido globalmente, es que se ha comenzado una transición hacia una posición de "inclusión como de costumbre" en donde la diversidad y la inclusión pasa a ser un aspecto esencial de la cultura de HSBC en todo momento y no solo durante un mes del año. Así que en lugar de mantener una campaña durante cada mes de Octubre, las comunicaciones globales se centrarán en diferentes aspectos de la diversidad y la inclusión durante todo el año y constantemente.

v. Diversidad e Inclusión, principios de la comunicación en HSBC.

Estos principios han sido diseñados para asegurarse de que las comunicaciones a los colaboradores sobre la diversidad y la inclusión estén alineadas con los valores de HSBC y apoyar el posicionamiento "Conectar con la Diferencia".

Principios:

- **Conectividad**

"Conectar con la diferencia" alienta a todos los empleados a ser más conscientes, de tratar de comprender y comprometerse con lo diferente en todas sus formas. La construcción de una cultura inclusiva se trata de conocer a la gente y crear conexiones para asegurarse de que nadie quede excluido.

La idea no es abordar o comunicar sobre en un solo colectivo o eje de Diversidad e Inclusión a menos que la actividad así lo requiera y se pueda trabajar ese solo eje a través de todo HSBC; es decir en todo el mundo.

- **Celebrar el éxito:**

HSBC inició una carrera sin final de Diversidad e Inclusión.

Hay más trabajo por hacer e irán surgiendo nuevos desafíos sobre los cuales hacer frente, pero es importante reconocer dónde, cuándo y cómo se va progresando.

Para ello, todas las historias de diversidad e inclusión deben basarse en una plataforma de progreso, con el fin de evidenciar una mejora estadística para HSBC, o a través de una historia individual real de éxito que muestre los resultados humanos que una actividad de diversidad e inclusión haya fomentado.

Si un problema o situación tiene que ser abordado, el Grupo de colaboradores de recursos humanos debe identificar una historia inicial de éxito que ayudará a construir el caso para la ayuda misma.

- **Ofrecer apoyo:**

Uno de los principales propósitos del Grupo de colaboradores de recursos humanos, es proporcionar apoyo a los empleados de grupos minoritarios que puedan correr el riesgo de sentirse excluidos.

En toda comunicación se dan a conocer el papel que desempeñan en la existencia de una cultura inclusiva, con un enfoque particular, el apoyo que prestan y cómo puede la gente acceder a ella.

- **Llamado a la acción**

¿Qué se pretende que piensen, sientan y hagan todos los colaboradores al final de una comunicación o campaña?

Todo el contenido debe estar centrado en la acción, más allá de lo que se trate, por ejemplo, si se está solicitando involucramiento en una actividad o simplemente unirse a un grupo de colaboradores.

Para reflejar y reforzar "Conectados con las Diferencias", todas las comunicaciones de diversidad e inclusión deben captar el pensamiento del lector: "¿Cuál es la diferencia "entre ellos y yo, entre mi experiencia, sobre lo que es "similar" o es "lo mismo"... y cómo puedo ayudar a acortar la brecha donde haya una diferencia?"

vi. Comunicación del Plan Global Octubre 2014

En octubre de 2014, el departamento de comunicaciones globales comunicó el enfoque de la Diversidad & Inclusión en HSBC y reforzó el posicionamiento de la expresión cultural "Conectados con las diferencias[®]", lo que animó a los colaboradores a participar en las actividades organizadas por los "*Employee HResource Groups*" EHRG (Grupo de colaboradores de recursos humanos), las cuales de esta manera, serían mejor coordinadas y comunicadas constantemente a nivel global o país. Así mismo y paralelamente, enfatizó la expresión de "conexión"

la cual hace foco sobre la construcción de relaciones efectivas con los demás por tener una mayor conciencia y comprensión para crear un ambiente inclusivo.

También definió el concepto de “Diferencia” el cual tiene que ver con el concepto de la diversidad – invitando a apreciar que cada uno trae “fondos” diferentes, como así también, experiencias, habilidades y perspectivas para el beneficio de HSBC y animando a todos a ser “uno mismo” en los lugares de trabajo diario.

Ilustró (gráfica y trabajos de arte que se podrán apreciar en el apartado Anexos) el enfoque inclusivo, centrándose en el eje de discapacidad con el apoyo y las competencias ofrecidas por los “*Employee HResource Groups*” EHRG (Grupo de colaboradores de recursos humanos), por último, comunicó el enfoque de la diversidad y la inclusión en HSBC y reforzó el concepto de posicionamiento “Conectados con las Diferencias”.

vii. Programa - Conectados con las Diferencias (Connect with Difference[®])

Lanzado en 2013, el concepto de “Connect with Difference[®]” (Conectados con las diferencias), es una expresión del compromiso de HSBC a nivel global para construir una cultura de Diversidad e Inclusión con un llamado a la acción para los colaboradores:

Por qué el nombre “Conectados con las Diferencias”?

- **Conectados:** Se trata de construir relaciones efectivas con el otro teniendo mayor conciencia y entendimiento para crear un ambiente inclusivo.
- **Diferencias:** Es acerca de la diversidad – apreciando que cada uno trae consigo distintos antecedentes, historias y conocimientos.

Reforzando el concepto de posicionamiento estratégico “*Conectados con las diferencias*”, el departamento de comunicaciones globales invita a todos los empleados a ser más conscientes de las “Diferencias” y los beneficios que eso trae aparejado, procurando entender esas “diferencias” y como éstas afectan a los colegas. El programa también propone considerar como se puede ayudar a abordar las barreras de la inclusión. Claramente, el objetivo principal es involucrar a los “*Employee HResource*

Groups” EHRG (Grupo de colaboradores de recursos humanos) particularmente a aquellos que abordan temas de capacidades o incapacidades.

viii. Enfoque sobre la discapacidad.

Sin dudas, para HSBC, el eje de Discapacidad, es uno de los objetivos más fuertes a desarrollar. El motivo está dado porque a nivel global se reflexionó acerca de que dentro de los otros ejes, colectivos o grupos minoritarios, también pueden sufrir o padecer una discapacidad dada por accidentes o distintas adversidades. Por eso HSBC se ha comprometido a reunir a la mejor gente y haciendo pleno uso de sus ideas, contribuciones y capacidades, independientemente de cualquier punto de diferencia. El objetivo es crear una cultura inclusiva donde todos los empleados pueden aportar todo su ser para trabajar.

Las personas con discapacidad traen las mismas habilidades y competencias a HSBC como compañeros no discapacitados, pero a menudo tienen que superar obstáculos importantes en sus carreras y experiencias cotidianas. Estas barreras pueden significar que los colaboradores con discapacidad estén insuficientemente representados en el lugar de trabajo, no pudiendo así ser ellos mismos aun con su discapacidad.

Una discapacidad puede ser el resultado del natural o prematuro envejecimiento, accidentes, enfermedades o trastornos genéticos. Una discapacidad puede ser visible o estar oculta, ser permanente o temporal, y puede tener un impacto mínimo o sustancial en las capacidades de la persona, incluida la movilidad, la capacidad de aprendizaje, o la capacidad de comunicarse.

HSBC entiende que una discapacidad puede afectar a cualquier persona en cualquier momento, sin embargo, muchos de nosotros damos por sentado que nuestra capacidad es eterna.

Éste es un tema que afecta a la mayoría de nosotros, nuestros colegas y clientes en algún momento, por lo que es importante para cada uno de los colaboradores de HSBC conectarse con esta “diferencia”.

ix. Impacto para HSBC

Ciertamente, toda gestión y/o tratamiento que la organización lleve a cabo sobre estos asuntos, tiene un impacto, para bien o para mal.

Como impactos positivos podríamos decir, que se crea un ambiente de sensibilización y comprensión para crear un entorno más favorable para los colegas con discapacidad o con responsabilidades de cuidado, alentando a los empleados nuevos y existentes, si así desearan a revelar y compartir con colegas y grupos de apoyo de RRHH una discapacidad, para que puedan recibir el apoyo adecuado, pudiendo así HSBC satisfacer las necesidades de cada colaborador frente a la necesidad que surja a causa de su discapacidad.

Por otro lado, de puertas hacia afuera, difundir, un ambiente diverso, en el que se tengan en cuenta diferentes problemáticas de los colaboradores, ayuda con la reputación como empleador para atraer una mayor diversidad de talentos, habilidades y perspectivas para servir mejor a nuestros clientes y comunidades, pudiendo destacar la contribución de los colegas con discapacidad.

x. Red de Capacidades de HSBC.

(El nombre todavía está sujeto a la aprobación por parte del Comité de Diversidad Global)

HSBC da trabajo a personas con discapacidad que hacen una contribución importante a todos los niveles de la organización. Es por esto que su Red de Capacidades y sus Grupos de empleados de Recursos Humanos se centran en la "capacidad", en contraposición de la "discapacidad".

La Red de Capacidades en HSBC cubre diferentes temas de discapacidad y una amplia gama de condiciones incluyendo la dislexia, cáncer, artritis, problemas de audición o visuales, asma severa, salud mental y dificultades de aprendizaje.

Los Grupos de Empleados de Recursos Humanos, deben proporcionar apoyo y orientación para los empleados con discapacidad, a los líderes de soporte y colegas para crear un entorno de trabajo inclusivo donde las personas con capacidades reducidas o especiales puedan desarrollar y llevar a cabo una carrera satisfactoria. Esto ayuda a

HSBC a satisfacer las necesidades individuales de los colegas y clientes con discapacidad.

En este caso, el banco cuenta con programas de ayuda económica para aquellos empleados o familiares directos que necesiten una asistencia particular justificada por profesionales a fines.

Mientras que en algunas regiones de Asia Pacífico, en la actualidad no hay grupos de Recursos Humanos centrados en la discapacidad, las comunicaciones globales serán una oportunidad para resaltar la posición de HSBC, compartir las mejores prácticas y alentar a los empleados a hacer conexiones con la Red de Capacidad global.

El objetivo es que el aumento de la concientización conduzca a una mejor prestación para los empleados con discapacidad en estas regiones, y potencialmente la creación de una Red de Capacidades especiales en cada país.

f- ACTIVIDADES DE GESTIÓN LLEVADAS A CABO POR HSBC.

En línea con los principios de la comunicación global, se HSBC alienta a los equipos de Diversidad e Inclusión y a los Grupos de empleados de recursos humanos a adoptar un enfoque más coordinado de las actividades en octubre pero más orientados a que sean durante todo el año.

Las actividades deben centrarse en la entrega de oportunidades de alta calidad para el compromiso, en lugar de generar un gran número de eventos que cubran solo algunos ejes de la diversidad y la inclusión.

En octubre de 2014, se ha alentando a todos los EHRG (Grupos de colaboradores de Recursos Humanos) a involucrarse en las actividades que se centran en temas de discapacidad, como una muestra de apoyo global. Mientras que otras actividades programadas todavía pueden seguir adelante, el foco de las comunicaciones han sido las actividades relacionadas con la discapacidad y la red Capacidad.

Las actividades incluyeron:

- **“Eventos”:** liderazgo de pensamiento y debate de actualidad centrándose en superar los obstáculos (con oradores que inspiren y / o altos líderes HSBC).

- **“Conectados con la Diferencia”**: los grupos denominados EHRG trabajaron juntos en las actividades y eventos que ponen de relieve la interconexión de la discapacidad y de todos los demás ejes (genero, edad, preferencia sexual, etc).
- **Conciencia**: se centran en temas de salud mental (resaltando cuales son los primeros signos sobre esta discapacidad, y en cómo y dónde obtener ayuda).
- **Aprendizaje y Apoyo**: cómo ofrecer el acceso a ese apoyo (la condición es centrarse en dar información y orientación).

i. Acciones implementadas hasta hoy:

Octubre 2013:

Durante el mes de celebración HSBC lo festejó a través de una iniciativa abierta para crear lo que luego se llamo “ADN HSBC”. Para ello, cada colaborador votó un color y dos artistas pintaron un mural en las oficinas de Barrancas de Lezama, con la forma del ADN completándolo con los colores elegidos por cada uno.

Esta acción tuvo el objetivo simbólico de darle marco al siguiente mensaje: “Cada individuo es único, no solo en cuanto al aspecto físico sino también en cuanto a la diversidad de pensamientos y elecciones. Aceptar las diferencias nos permite actuar tal cual somos dando el 100% de nosotros para crear un ambiente de trabajo constructivo.

Octubre de 2014:

Durante el año 2014, hubo mucha más difusión y promoción del tema.

Se bajaron y reforzaron mensajes “clave”.

HSBC está comprometido en construir una cultura donde todos los empleados sean valorados y respetados más allá de su género, edad, religión, etnia, sexualidad, responsabilidades o habilidades físicas. Entiende que construyendo una organización diversa e inclusiva ayuda a conseguir la estrategia y el propósito de HSBC y convertirse en el soporte para cumplir su objetivo de ser el Banco Internacional líder en el mundo.

La construcción de una cultura que refleje la diversidad de entornos y mercados en los que opera le permite mejorar su reputación y relaciones con los clientes, reguladores, proveedores y el resto de la comunidad..

Sus “*Employee Resource Groups*” EHRG (Grupo de colaboradores de recursos humanos) juegan un rol importante ayudando a conectarse con personas de diferentes comunidades, ofreciendo soporte y experiencia para que cada uno se sienta incluido.

HSBC tiene como objetivo proporcionar un lugar de trabajo donde todos puedan ser “uno mismo” y rendir al máximo. Poniendo foco en la capacidad es una oportunidad para dar a conocer las cuestiones de discapacidad entre todos los empleados a nivel mundial para ayudar a crear una cultura inclusiva.

Como se mencionó antes, Octubre viene siendo el mes de la creación de conciencia en Diversidad e Inclusión a lo largo de todo HSBC. Es también la oportunidad que tienen los Grupos de colaboradores de recursos humanos para generar compromiso al resto de los colaboradores y lograr que se involucren todos. La suma y la calidad de las actividades varían a lo largo de HSBC en función del eje que más se quiera reforzar en cada país o continente.

Uno de los objetivos más importantes del año 2014 y que se irá extendiendo a lo largo del 2015, será la transición de una posición de “Inclusión, como de costumbre”, es decir, donde los aspectos esenciales de la Diversidad e Inclusión de HSBC sea tratada todo el tiempo. Por lo tanto el departamento de comunicaciones globales decidió un plan en el cual se irán tratando los diferentes ejes de la Diversidad e Inclusión a lo largo de todo el año y no solo en Octubre.

La comunicación global hacia los colaboradores.

Los objetivos clave

- Fomentar la confianza en los empleados y clientes acerca de que HSBC está comprometido en crear una cultura inclusiva y meritocrática.
- Reconocer y apoyar el rol de los EHRG (Grupos de Empleados de Recursos Humanos).
- Reforzar e ilustrar el posicionamiento de “Conectados con las Diferencias”
- Compartir historias de los empleados acerca de la inclusión de discapacidad para resaltar y celebrar su contribución.
- Dar a todos los empleados la oportunidad de desarrollar su conocimiento y comprensión de los temas de discapacidad.

iii. HSBC - Mensajes clave para la Diversidad e Inclusión

- HSBC está comprometido a crear una cultura en la que todos los empleados sean valorados y respetados sin importar el género, la edad, la fe, la etnia, la sexualidad, las responsabilidades o la capacidad física.
- La construcción de una organización diversa e inclusiva nos ayudará a lograr el propósito y la estrategia de HSBC y a apoyar nuestro objetivo de ser el banco internacional líder en el mundo.
- La construcción de una cultura que refleja la diversidad de entornos y mercados en los que operamos y nos permita mejorar nuestra reputación y relaciones con los clientes, reguladores, proveedores y comunidades.
- Los grupos de empleados de recursos humanos focalizados en Diversidad e Inclusión juegan un papel importante en ayudarnos a conectar con personas de diferentes comunidades, ofrecer apoyo y experiencia para hacer que todos se sientan incluidos.

iv. HSBC - Mensajes clave: Discapacidad

- HSBC tiene como objetivo proporcionar un lugar de trabajo donde todos puedan ser ellos mismos y rendir al máximo.
- El enfoque en la capacidad es una oportunidad para dar a conocer las cuestiones de discapacidad entre todos los empleados a nivel mundial para ayudar a crear una cultura inclusiva.
- HSBC está comprometido a satisfacer las necesidades de los empleados con discapacidad, proporcionando apoyo y realizar los ajustes necesarios en sus posiciones de trabajo. HSBC está alentando activamente a los empleados a revelar una discapacidad o problema de salud mental para que puedan contar con el apoyo adecuado.
- HSBC conecta con lo diferente, centrándose en la capacidad de todos los colegas de contribuir y realizar, más allá de resaltar su discapacidad.

v. Las comunicaciones por país:

Todas las comunicaciones de los países están vinculadas a la cobertura global. La comunicación de cada país está alineada con sus líderes de Diversidad por país/región

con el fin de agrupar actividades similares y poder bajarlas a las plataformas de una manera más unificada.

Todas las comunicaciones tienen la misma fecha y metodología en todos los países por igual. Del mismo modo se utilizan las mismas imágenes y bosquejos artísticos aprobados en los comités de marketing.

vi. La comunicación Externa:

Las mismas historias que son publicadas y compartidas a través de “*HSBC NOW*”, el canal televisivo de información interna y global de HSBC, son publicados en YouTube y pueden ser compartidos por los empleados con el resto de la comunidad. Cualquier usuario puede suscribirse para recibir las novedades sobre estos programas.

(Ejemplos del material audiovisual se encuentra detallado en el apartado de los Anexos).

g- Como se mide la Diversidad e Inclusión en HSBC.

Diversidad e Inclusión D+I (Diversidad & Inclusión) en HSBC se mide por un índice D+I; que forma parte de la encuesta Global de nuestra Gente. Todos los años, a nivel global y sobre aquellos managers con rango alto, son evaluados, a través de encuestas directas.

De las encuestas externas, el índice D+I (Diversidad & Inclusión) fue identificado como una de las “mejores prácticas” en la investigación externa, comparado con otras organizaciones.

Por ahora, el índice D+I (Diversidad & Inclusión) forma parte de los objetivos de desempeño de los altos directivos, dirigido únicamente a los ejecutivos que forman parte de los (EXCO) “Comité Ejecutivo”. No se trata de un objetivo “duro” ó “rígido”, debido a su naturaleza subjetiva para su medición, y debido a que HSBC hace relativamente poco ha comenzado con la implementación de “mejores prácticas” en Argentina y probablemente un poco más experimentada en otros países más avanzados en la materia.

Desde que el *General Manager Board*, en Diciembre de 2010 incorporó el concepto de “Cultura inclusiva” en los *balanced Scorecard* de los Top Managers. La medición proporcionada por el departamento de RRHH de HSBC (LAM – para Latino América)

muestra que Brasil encabeza el país con mayores de ratios de cumplimiento, seguido por Argentina y muy por debajo México, Caribe y Chile.

2- CASO EMPIRICO

a. Estudio sobre la relación entre la Diversidad & Inclusión y los resultados operativos⁴³

b. Introducción:

En Octubre de 2013, HSBC presentó globalmente ante sus grupos especialistas en Diversidad e Inclusión, un caso que estudia uno de los ejes que aborda la Diversidad & Inclusión, el colectivo del Género y como éste, a través de estadísticas comprobadas, impacta sobre los ingresos de la compañía. Cabe destacar, que dentro de todos los ejes que aborda el tema de la Diversidad, el del género y el de las discapacidades son los que más se abordan por el grupo.

La premisa fundamental sobre la que se basa este estudio es:

“Las compañías con mayor representación femenina han arrojado mayores resultados”

Dicha exposición, se genera a partir de un objetivo que tiene HSBC a nivel Global, donde, como mínimo y como fecha tope año 2017, el 25% de la nomina ejecutiva (dependiendo de cada país) deben ser mujeres, y del mismo modo el desarrollo de talentos femeninos.

El caso básicamente plantea que la iniciativa de gestionar una representación diversa de talentos no se trata únicamente de sustituir a los hombres en puestos de responsabilidad o altos mandos por mujeres y tampoco se trata de llegar a un elevado porcentaje de representación femenina. Se trata de construir una cultura meritocrática que sea multidimensional y lo suficientemente ágil para aprovechar la igualdad, pero desarrollada y apoyada por la diversidad de talentos en la medida lo que les permita progresar y ser retenidos a través de los niveles superiores. Esto requiere de una cultura con valores y proceso de gestión que sean objetivos.

⁴³ Prepared by: Eman Khalifa – Group Organisational Development, Date: October, 2013

Una mayor representación/retención femenina es la piedra angular para la demostración de una gestión basada en la meritocracia porque las cuestiones de género constituyen uno de los mayores ejes de la diversidad.

La representación femenina es, por lo tanto, una medida en lugar de un objetivo en sí mismo, el objetivo es la meritocracia.

Las empresas que se centran en dar soluciones para mejorar la inclusión lograrán una mayor representación/retención femenina, pero por defecto también, mejorarán la atracción del talento en forma global, enriquecerán la pirámide general de colaboradores y la podrán retener más. Así mismo, lograría una mayor innovación, un liderazgo más efectivo, y una mejor visión de mercado para mejorar la toma de decisiones, sin dejar de tener en cuenta que también se mejoraría la cobertura de necesidades de los clientes, cuota de mercado, los ingresos y la eficiencia.

Las investigaciones expuestas en dicho caso (ver Anexos), han demostrado que existe una correlación directa entre la representación diversa y la rentabilidad de la siguiente manera:

- Las empresas con una representación femenina de más del 30% durante las crisis financieras observaron un rendimiento más alto del precio de la acción en comparación con las que tienen una representación por debajo del 30% - (un promedio de 25% por encima del mercado).
- Una excelencia organizacional superior se obtuvo en las organizaciones donde la representación femenina supera el 30%. Un 25% de estas organizaciones ha demostrado el doble del *EBITDA*.
- Las empresas con una alta cuota de diversidad de género/étnica han demostrado no sólo un ingreso 14 veces mayor que aquellos con baja diversidad, sino también es un 80% mayor en número de clientes y 40% de mayor incidencia en la cuota de mercado media.

La meritocracia es el causal de un mejor rendimiento y de una mejor representación diverso/femenina, a su vez, una mejor representación diverso/femenina esta correlacionada con una mejor performance.

Existen casos de negocio convincentes para entender la Diversidad & Inclusión y eso se expresa con datos estadísticos. (Ver Anexo).

3- TRABAJO DE CAMPO

a. Introducción:

He decidido abordar este tema de trabajo final, porque como colaborador de HSBC Bank en Argentina, siempre he sentido un particular interés acerca del manejo sobre este aspecto, en particular por saber cómo piensa, que hace la organización en la cual me desarrollo y a como impacta en los colaboradores.

Para poder tener una aproximación sobre qué es lo que se percibe acerca de la Diversidad e Inclusión, he llevado cabo una serie de encuestas/entrevistas a:

- *150 Colaboradores.*
- *75 Clientes.*
- *10 Ejecutivos de alto rango (Top Management) de Argentina.*

La mayoría de las mismas fue hecha en forma personal, mientras que una minoría, por cuestiones de distancia, se han gestionado a través de canales electrónicos.

El modelo de las mismas, se podrán encontrar en la sección de Anexos del presente trabajo.

La idea de la siguiente descripción no es hacer una comparación numérica/estadística, porque para ello, los resultados se podrán apreciar en los anexos adjuntos.

Así mismo, por razones de confidencialidad, los nombres de las personas y empresas que participaron en dicho relevamiento, se mantendrán anónimos.

El universo de empleados relevado, ha sido parejo en función del género, no obstante, el rango de edades ha sido diverso, tal como la antigüedad laboral y las posiciones/roles que se desempeñan.

El objetivo de dicho relevamiento es entender qué es lo que se entiende por Diversidad, qué piensan los líderes locales y qué es lo que se percibe respecto a las acciones

llevadas a cabo por HSBC Bank Argentina, para luego, basándome en los resultados, poder realizar algunas sugerencias a la organización.

Del relevo hecho a los empleados, surge:

- Del número de personas relevadas, la cantidad de mujeres y hombres han sido casi iguales.
- Las edades se centraron mayormente entre los 31 a los 50 años.
- Siendo la mayoría de los encuestados, de nacionalidad argentina.
- La el rango mayor en años de antigüedad en el HSBC va de los 6 a 10 años, y en un segundo lugar, pero no por mucha diferencia, el rango de 11 a 20 años.
- El mayor porcentaje de los colaboradores relevados, cumple funciones de empleados *senior*.
- Habiendo, el 90% de ellos, vivido en siempre Argentina.
- El mayor universo relevado relacionan que los ejes vinculados con la Diversidad e Inclusión están tienen una directa conexión con:
 - La discapacidad.
 - Las Enfermedades.
 - El genero
 - La edad
 - La preferencia sexual
- La mayor parte de los mismos, cree que Argentina es un País Diverso.
- Consideran que la gestión de la diversidad en HSBC es Prioritaria.
- El 92% de los colaboradores siente que se pueden expresar libremente en sus lugares de trabajo.
- El 78% de los colaboradores siente que HSBC trata justamente a sus empleados independientemente de la edad.
- La mayoría de los encuestados, cree que HSBC Bank Argentina es una organización diversa.
- Resultando un voto muy parejo El Plantel Ejecutivo, los líderes locales, los empleados y los líderes globales son quienes deben crear conciencia respecto a la Diversidad.
- Un 58% de los encuestados sabe medianamente la posición de HSBC Bank Argentina respecto a temas de Diversidad.

- La mayor cantidad de los encuestados, entiende que la gestión de la diversidad en HSBC Argentina está orientada al eje “cultural”.
- La percepción de los empleados dice que en HSBC Bank Argentina la gestión de la diversidad se lleva a cabo por:
 - Cultura y Valores (35.3%)
 - Por estrategia de Marca Empleador (20%)
- La mayoría de los encuestados, identifica que la gestión de la Diversidad es competencia de la dirección de Recursos Humanos
- El gran porcentaje de los encuestados entiende que hay iniciativas específicas de Gestión de la Diversidad respecto a las políticas de comunicaciones internas de HSBC.
- La gran mayoría de los encuestados entiende que el HSBC lleva a cabo acciones de Diversidad por una razón de verdadera toma de conciencia real por la Diversidad.
- Un gran porcentaje de los encuestados cree que los responsables que pueden ocasionar un efecto “barrera” en no darle importancia a los temas de Diversidad son los Líderes Locales.
- Un gran porcentaje de los encuestados no recuerda las acciones llevadas a cabo por parte de HSBC Bank Argentina y un 86% de los mismos, nunca participó en alguna de ellas.
- Un gran porcentaje tuvo la posibilidad de compartir tareas con personas de diferentes latitudes, confirmando que esa experiencia, Sí ha agregado valor a los resultados.
- Un gran porcentaje de los encuestados considera que los aspectos de la diversidad menos abordados por HSBC Bank Argentina son:
 - Discapacidad
 - Enfermedades (*).
 - Edad.
- Del total de los encuestados, se deduce que la mitad de ellos se encuentran comprometidos con temas de diversidad
- Las acciones concretas que la mayoría de los colaboradores encuestados desea ver es el ingreso de personas con discapacidades y/o enfermedades.

(*) Dislexia, cáncer, VIH, artritis, problemas de audición o visuales, asma severa, esclerosis múltiple, salud mental y dificultades de aprendizaje.

Del relevo hecho al plantel ejecutivo, se concluye:

- En términos nominales, del número de ejecutivos relevados, la mayor cantidad es hombre (7 vs 3).
- Las edades se centraron mayormente entre los 41 a los 50 años.
- Siendo la mayoría de los encuestados, de nacionalidad Argentina.
- La el rango mayor en años de antigüedad en el HSBC va de los 11 a 20 años
- Habiendo la gran mayoría de ellos, vivido en otros países.
- El mayor universo relevado relacionan que los ejes vinculados con la Diversidad e Inclusión están tienen una directa conexión con:
 - La discapacidad.
 - Las Enfermedades (*).
 - El genero
- La mayor parte de los mismos, cree que Argentina es un País muy Diverso en el ámbito laboral.
- La mayoría considera que es muy importante trabajar en una entidad que sea abierta a la diversidad.
- Consideran que la gestión de la diversidad en HSBC es muy prioritaria y ellos sienten que están muy comprometidos con la promulgación de políticas de Diversidad.
- Así mismo la mayoría cree que la Diversidad forma parte de un valor estratégico para la compañía.
- Los mismos asignan una alta valoración a HSBC como precursor de acciones para abordar temas de Diversidad.
- Los propios ejecutivos, reconocen que los aspectos menos trabajados hasta ahora son:
 - Discapacidad
 - Enfermedades (*)
 - Status Socio-económico (**)
- La mayoría considera que HSBC está muy comprometido con las políticas de diversidad.

(*) Dislexia, cáncer, VIH, artritis, problemas de audición o visuales, asma severa, esclerosis múltiple, salud mental y dificultades de aprendizaje.

(**) Entendiendo por Status Socio-económico a por ejemplo, no recurrir siempre a las universidades privadas y prestigiosas a las cuales concurren personas con situaciones económicas altas para buscar jóvenes profesionales, sino

por ejemplo recurrir a universidades nacionales a las que se podría presumir la concurrencia de personas con situaciones económicas y/o entornos más humildes, entre otras cosas.

- 6 de 10 encuestados se sienten “evaluados” respecto a sus objetivo de gestión de Diversidad
- Su percepción dice que en HSBC Bank Argentina promueve la diversidad se por, “Pilar en la Gestión Estratégica”.
- Para los miembros del comité ejecutivo de HSBC Argentina, los mayores obstáculos a la hora de implementar policitas de Diversidad se da por:
 - Asuntos presupuestarios.
 - Resistencia de algunos líderes Globales.

Del relevo hecho a clientes, se puede decir:

- Del número de personas relevadas, la cantidad hombres ha sido sensiblemente mayor a la cantidad de mujeres.
- Las edades se centraron mayormente entre los 31 a los 40 años.
- Siendo la mayoría de los encuestados, de nacionalidad Argentina.
- La el rango mayor en años de antigüedad en el HSBC va de los 6 a 10 años, y en un segundo lugar, pero no por mucha diferencia, el rango de 11 a 20 años.
- Del total del universo encuestado, los clientes pertenecen a los dos segmentos de clientes que hoy desarrolla HSBC Bank Argentina (Empresas e Individuos).
- El mayor universo relevado relacionan que los ejes vinculados con la Diversidad e Inclusión están tienen una directa conexión con:
 - La discapacidad.
 - Las Enfermedades.
 - Etnia/raza
 - La edad
- La mayor parte de los mismos, cree que Argentina es un País Diverso.
- La mayoría cree que HSBC es una organización Diversa.
- De los calificativos elegidos para describir a HSBC Argentina como Organización, podemos destacar en orden de votos:
 - Global
 - Flexible
 - Selectiva

- Estratega
 - Multicultural
 - Amigable
- Los clientes consideran que HSBC Bank Argentina debería hacer mas foco en políticas de diversidad respecto a:
 - Discapacidad
 - Enfermedades
 - Edad

Interpretación:

Es real, que HBSC, tanto a nivel global, como puntualmente en la Argentina, viene, hace no más de algunos pocos años desarrollando e implementado políticas de diversidad e inclusión, las cuales, a su vez, cada día son más notorias como pilar de su gestión.

Es cierto también que gestionar la diversidad y la inclusión organizacional no es tan fácil como podría parecer. Las organizaciones, deben enfrentar barreras culturales que aun se encuentran socialmente muy enquistadas, muchas veces son los mismos prejuicios de la sociedad y por ende de sus empleados, los que hacen que la “Diversidad & Inclusión” aun sea un tema para seguir abordando.

A lo largo de este trabajo, se fue describiendo, que son muchos los ejes o enfoques sobre los cuales las organizaciones deben hacer gestión y brindar soporte, es decir, no debería existir un solo colectivo a ser tratado, pero como surge de las encuestas, coincide en que es evidente que hay prioridades a ser tratadas sobre las cuales los empleados exigen ver acciones más concretas, llámense personas con discapacidades, enfermedades y la edad, entre otros.

Tanto Clientes, la Dirección y Empleados, ven a HSBC como una organización diversa, esto se da, seguramente porque HSBC es una empresa con sedes en casi todos los continentes del mundo, lo cual sin dudas la convierte una organización que puertas hacia afuera posee esas características, pero la realidad es que de puertas adentro, aun hace falta seguir reforzando las políticas con hechos y acciones más concretas, lo cual, se desprende de las encuestas.

HSBC está comprometido con la formación de una cultura en la que todos los colaboradores sean valorados, y en la cual se tengan en cuenta los diferentes enfoques. Cada uno de los integrantes de HSBC tiene particularidades que los definen. Algunas pueden ser más visibles como los casos de color de piel, edad o contextura física, y otras son más implícitas, como su marco de creencias, las experiencias, y las enseñanzas que han ido moldeando sus personalidades únicas.

Este conjunto de particularidades contribuye a definir su forma de ser, y la manera en que interactúan con los demás. Es por eso que, cuando se piensa en términos del valor que puede aportar, debe enfocarse en las características que realmente importan, para así construir un ámbito incluyente basado en el reconocimiento a partir de los méritos.

Se trata entonces de plantear que, si como organización cuenta con talentos de múltiples orígenes, historias, creencias y habilidades, dispondrá de nuevos puntos de vista para brindar más y mejores soluciones.

Este enfoque está alineado con sus valores y principios, los cuales los guía a ser abiertos a diferentes ideas y culturas, a estar conectados con distintos entornos, y a ser confiables brindando siempre lo mejor de la organización.

Debemos tener presente que las organizaciones con una composición diversa, que están abiertas a las diferencias, y que son receptivas a nuevas miradas, tienen una gran ventaja competitiva.

4 - CONCLUSION:

Para alcanzar el éxito HSBC Bank Argentina necesitará continuar con la construcción de una cultura Diversa e Inclusiva, hacia adentro y hacia afuera.

En HSBC, la globalización de los negocios ha creado un ambiente sofisticado, complejo y competitivo. Para alcanzar el éxito, se necesitaran crear nuevos productos y ofrecer nuevos servicios de manera continua, por lo tanto, la mejor manera de asegurar el desarrollo de nuevas ideas es a través de una fuerza laboral obtenida a través de fuertes políticas que no solo abarquen aspectos de Diversidad & Inclusión, sino que además atraviesen cada unidad de negocio de la organización.

Un ambiente de trabajo con Diversidad & Inclusión es necesario para impulsar la innovación, fomentar la creatividad, y guiar las estrategias del negocio.

En la actualidad, HSBC ya no ve a los esfuerzos por la Diversidad & Inclusión como algo separado de sus otras actividades del negocio. Asimismo, reconoce que una fuerza laboral diversa puede diferenciarlo de sus competidores porque atraen a los mejores talentos y captura nuevos clientes.

Mientras que los esfuerzos por lograr Diversidad & Inclusión dentro de HSBC son un hecho, todavía enfrentan otros desafíos externos e internos al momento de implementar estas políticas y procedimientos.

Internamente, todavía se está luchando contra algunas actitudes negativas con respecto a la diversidad entre sus empleados y líderes de alto mando, mientras que, externamente, una difícil y actual situación económica ha obstaculizado los esfuerzos realizados debido a los costosos presupuestos para tal fin, entendiendo que globalmente y en contextos de crisis económicas, siempre se priorizarán los presupuestos para preservar los puestos laborales.

La multiplicidad de voces nos dirige a las nuevas ideas, nuevos servicios y productos y nos anima a pensar sin límites, por eso, fortaleciendo la diversidad de experiencias y pensamientos, se logrará desarrollar un espacio de trabajo donde el respeto y la inclusión sean pilares fundamentales de la gestión, impulsando la innovación e identificando nuevas oportunidades.

En adelante, HSBC también deberá enfrentarse a una fuerza laboral que envejece, a un flujo en disminución de talento calificado, y a los desafíos de manejar una fuerza laboral multigeneracional. No obstante, mientras que HSBC no pierda de vista el objetivo, es decir, mientras que los esfuerzos por lograr la diversidad e inclusión sean su principal prioridad, estará preparado para enfrentar estos desafíos y estar delante de la competencia.

De todo lo anteriormente expuesto, no se pretende desestimar ni tampoco desmerecer las acciones llevadas a cabo al momento por HSBC Bank Arg., sino todo lo contrario, sugiero que se continúe con el programa de desarrollo sobre políticas de Diversidad & Inclusión, de una manera más visible de modo que todo el esfuerzo llevado a cabo por la dirección de Recursos Humanos sea más percibida y valorada por los colaboradores, de una manera más cercana a las realidad, más concreta, mas real.

Así mismo, se percibe una imperiosa necesidad por parte de los colaboradores y algunos Líderes, en querer y poder interactuar realmente con otros colaboradores que posean discapacidades reales, con problemáticas sobre las cuales se pueda notar la contribución de responsabilidad social por parte del banco, en el día a día, sobre un colaborador, que aun padeciendo alguna discapacidad intelectual, visual, psico motriz, sensorial ó alguna enfermedad física, sean la fuente de ingreso de una familia.

Respecto al colectivo del género, es sabido que siempre ha sido un tema “sensible”, no solo en HSBC y el universo organizacional en general, si no en muchos otros planos de la vida diaria. La sensación es que ya se trata de un tema “antiguo”, sobre el que ya, la gestión podría parecer obsoleta, dado que se han notado cambios positivos al respecto, es decir, la cobertura de posiciones gerenciales/ejecutivas con mujeres, por lo tanto, sería recomendable, que no se insista en seguir haciendo acciones exclusivas sobre temas de “la mujer”, dado que de ese modo, se estaría re afirmando a la mujer como perteneciente a un grupo minoritario, cuando ya en general la sociedad, los colaboradores, en especial el femenino, sabe que no es así.

Por todo lo anteriormente expuesto, se sugiere a HSBC Bank Argentina:

- Aumentar el ingreso de colaboradores no solo con capacidades especiales, sino con apariencias diferentes o transexuales.
- Adaptar ediliciamente todas las instalaciones de HSBC Bank en Argentina para personas con discapacidades múltiples y reducidas.

- Implementar y fomentar academias, cursos formativos, y centros de información especiales para ayudar a los colaboradores a que comprendan realmente lo que es la Diversidad & Inclusión y poder así aumentar el compromiso de los mismos.
- Implementar un sistema de monitoreo y posterior evaluación que logre medir la capacidad de ser Diversos e Inclusivos sobre todos los colaboradores con motivantes recompensas no económicas, por ejemplo, reconocimientos en la intranet global del banco, contando la historia sobre lo que se logró a través de reportajes en el canal televisivo interno “*HSBC Now*”, viajes de intercambio cultural donde se pueda internalizar y experimentar aun más el ser Diversos e Inclusivos.
- Permitir que los propios colaboradores puedan participar en la creación de acciones que gestionen la Diversidad & Inclusión a través de herramientas como foros, *Town hall meetings*, reuniones mensuales, etc.

Finalmente, me gustaría indicar que para una gestión innovadora de la Diversidad & Inclusión, es fundamental tener una visión a medio y largo plazo, ampliando el foco de atención y los canales de comunicación. Tal y como comento con anterioridad es necesaria una simbiosis entre la Diversidad & Inclusión aprovechando el entorno existente, que permitirá la rentabilidad sostenible que las todas las empresas del Siglo XXI necesitan.

5 - BIBLIOGRAFIA:

- 1 Documento preparado para la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo sostenible. Serie sobre la Diversidad Cultural N°1 de la UNESCO; Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural, Johannesburgo, Agosto 2002.
2. Definición de la Real Academia Española. (<http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=diversidad>). Oct 2014
3. La Gestión de la Diversidad en la Org Global, Celia de Anca Antonio Vázquez Vega, Prologo por Santiago Iñiguez de Onzoño del, año 2005, Ed. Pearson España
4. Asamblea General de las Naciones Unidas Sexagésimo primer periodo de sesiones A/RES/61/295, 10 de diciembre de 2007.
5. UNESCO, Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural.
6. Casanova, M. (2007) La gestión de la diversidad es el gran reto del siglo XXI. http://www.tendencias21.net/La-gestion-de-la-diversidad-es-el-gran-reto-del-siglo-XXI_a1537.html
7. Documento preparado para la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo sostenible. Serie sobre la Diversidad Cultural N°1 de la UNESCO; Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural Art 1°, Johannesburgo, Agosto 2002.
8. Maison Pablo. “El trabajo en la posmodernidad” (2013), Ed. Granica, Páginas 77 – 80.
9. Pagina Web de la Presidencia de la Nación, Noviembre 2014, <http://www.argentina.gob.ar/informacion/28-discriminacion.php>
10. Ley 17.722 Aprobada por la República Argentina Publicada en el Boletín Oficial del 08-may-1968, Número: 21431 (Parte Pertinente: arts. 1 a 7 de 25 artículos totales), “Convención Internacional sobre Eliminación de todas las formas de discriminación Racial” Nueva York, 13/7/1967.
11. Triandis H. C. (1994). Culture and Social Behavior. Págs. 249-259.
12. Cox T. (1994). Cultural Diversity in Organizations, San Francisco. Berret-Koehler.
13. Harrison, D.; Price, K.; Bell, M. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion. Academy of Management Journal, vol. 41, n° 1, 96-108.

14. Milliken, F. y Martins, L. (1996). Dearching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups- Academy of Management Review, vol. 21, 402-433.
15. Finkelstein, S. Y Hambrick, D. C.(1996). Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations, Minneapolis/St. Paul: West Pub. Co.
16. Jackson, S. (1992). Consequences of group composition for the interpersonal dynamics of strategic issue processing. In Shrivastava, A. HUFF Y J. DUTTON (Eds.) Advances in strategicManagement, Greenwich. CT: Jai Press 8, pp. 345-382.
17. Jehn, K., Northcraft, G. Y Neale, M.(1999). Why differences make a difference: a field study of diversity, conflict, and performance in workgroups, Administrative ScienceQuarterly, vol. 44, n° 4, pp. 741-763.
18. O'Reilly, C. Y Flatt, S.(1989). Executivne team demography, organizacional innovation and firm performance. Paper presented at the 49th Annual Meeting of the Academy of Management, Washington, DC.
19. Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Hehn, K., Leonard, J., Levine, D. Y Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network, Human Resource Management, vol. 42, n° 1, pp. 3-21.
20. ackson, S. Y Schuler,R. S.(1995) : Understanding human resource management in the context of organizations and the environments. In J.T. Spence, J.M. Darley Y D.J. Foss (Eds) Annual review of psychology, Palo alto, CA: Annual Reviews, 46, pp. 237-264.
21. Bantel, K. A. Y Jackson, S. E. (1989). Top Management and Innovations in Banking: Does the composition of the top team make a difference. Strategic Management Journal, Summer Special Issue, vol. 10, pp. 107-124.
22. Jackson, S. E., Joshi, A. Y Erhardt, N. L.(2003). Recent Research on Team and Organizational Diversity: Swot Analysis and Implications, Journal of Management, vol. 29, n° 6, pp. 801-830.
23. Williams, K. Y O'reilly, C. A.(1998). Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research. in Staw, B. M./ Sutton, R. (eds.), Research in Organizational Behavior, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 77-140.

24. Cox T.; Blake S. (1991). "Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness". *Academy of Management Executive*. Vol. 5, No. 3.
25. Mcleod, P. Y Lobel, S. (1992). The Effects of ethnic diversity on idea generation in small groups. Paper resented in annual meeting of the Academy of Management, Las Vegas.
26. Pelled, L. (1996). Demographic diversity, conflict and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*, 7, pp. 615-631.
27. Hambrick, D. Y Mason, P. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its top managers, *Academy of Management Review*, vol. 9, n° 2, pp. 193-207.
28. O'Reilly, C. A. Y Flatt, S.(1989). Executive team demography: Organizacional innovation and firm performance: Working paper. Berkeley, CA: School of Business, University of California at Berkeley.
29. Wright, P. M. Y McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, vol. 18, pp. 295-320.
30. Jackson, S. (1992). Consequences of group composition for the interpersonal dynamics of strategic issue processing. In Shrivastava, A. HUFF Y J. DUTTON (Eds.) *Advances in strategicManagement*, Greenwich. CT: Jai Press 8, pp. 345-382.
31. Gilbert J. A. e Ivancevich J. M. (2000). Valuing Diversity: A Tale of two Organizations. *Academy of Mangement Executive*. Págs. 93-105.
32. Dubrin, J. (2003) *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. Editorial International Thomson. México.
33. Orlando C. R. (2000). Racial Diversity, Bussiness Strategy, and Firm Performance: A Resource- Based View. *Academy of Management Journal*. Abril del 2000, Págs. 164-177.
34. Kanter R. M. (1983). *The Change Masters*. Editorial Simon and Schuster. NY, USA.
35. Paula Molinari, Artículo sobre la Diversidad, *Diario La Nación*, sección empleos, año 2001.
36. Thomas, D.A. y Ely, R.J.: "Making differences matter: a new paradigm por managing diversity", *Harvard business review on managing diversity HBR*, Boston, Massachusetts, 2002; págs. 33-66.

37. Drucker, Peter.: “The age of discontinuity”, Harper & Row, 2000, pág. 12
38. De Anca, Celia y Vazquez Vega, Antonio: “La gestión de la diversidad en la organización global”, Pearson Educación, Madrid, 2005, pág. 68-69.
39. Schein, Edgar.: “La cultura empresarial y liderazgo”, Plaza & Janés, Barcelona, 1988.
40. Gonzalerz-Espejo, M^a. Jesús: “Gestión de las Personas en Despachos de Abogados”, Thomson-Aranzadi, Navarra, 2007, pág. 155.
41. Extraído del sitio web oficial de HSBC BANK ARG SA, <http://www.hsbc.com/about-hsbc>, OCT 2014
42. Extraído del sitio web oficial de HSBC BANK ARG SA, <http://www.hsbc.com/about-hsbc>, OCT 2014
43. Prepared by: Eman Khalifa – Group Organisational Development, Date: October, 2012
44. Michel Ferrary – Why Women Managers Shine – March 2009
45. McKinsey – Women Matter, 2007
46. American Sociological Review – Does Diversity pay? Race, Gender and the Business Case for Diversity – April 2009
47. Collete Dunkley – Increasing Engagement with Men and Women at Work – July 2011
48. Annu Kotiranta, Finalnd – Female Leadership and Firm Profitability – Sept. 2007
49. Catalyst – The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity – 2004
50. Zenger-Folkman – A Study in Leadership: Women Do It Better Than Men – 2012
51. Nombre del ensayo “2011 Davies Report” – Feb. 2012
52. Miller-McCune – Profit, Thy Name Is Woman – Abril 2009
53. Catalyst – The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity – 2004
54. McKinsey Quarterly – A Business Case for Women – 2005
55. Catalyst – The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity – 2004
56. Catalyst – Advancing Women Leaders: What’s Good for Women is Good for Business – 2008

57. Corporate Leadership Council – Driving Performance and Retention Through Employee Engagement – 2004
58. Harvard Business Review – Women in Management – 2010

6 - ANEXOS

ANEXO 1

LEY N°17.722

ARTICULO 1

Apruébese la "Convención Internacional sobre Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Racial", suscripta en la ciudad de Nueva York el 13 de julio de 1967.

ARTICULO 2

Comuníquese, publíquese, dése a la Dirección Nacional del Registro Oficial y archívese.

Anexo A

Convención internacional sobre eliminación de todas las formas de discriminación racial suscripta en Nueva York el 13 de junio de 1967

PARTE I (artículos 1 al 7)

ARTICULO 1

1. En la presente Convención la expresión "discriminación racial" denotará toda distinción, exclusión, restricción o preferencia basada en motivos de raza, color, linaje u origen nacional o étnico, que tenga por objeto o por resultado anular o menoscabar el reconocimiento, goce o ejercicio, en condiciones de igualdad, de los derechos humanos y libertades fundamentales en las esferas política, económica, social, cultural o en cualquier otra esfera de la vida pública.

2. Esta Convención no se aplicará a las distinciones, exclusiones, restricciones o preferencias que haga un Estado parte en la presente Convención entre ciudadanos y no ciudadanos.

3. Ninguna de las cláusulas de la presente Convención podrá interpretarse en un sentido que afecte en modo alguno las disposiciones legales de los Estados partes sobre nacionalidad, ciudadanía o naturalización, siempre que tales disposiciones no establezcan discriminación contra ninguna nacionalidad en particular.

4. Las medidas especiales adoptadas con el fin exclusivo de asegurar el adecuado progreso de ciertos grupos raciales o étnicos o de ciertas personas que requieran la protección que pueda ser necesaria con objeto de garantizarlos, en condiciones de igualdad, el disfrute o ejercicio de los derechos humanos y de las libertades fundamentales no se considerarán como medidas de discriminación racial, siempre que no conduzcan, como consecuencia, al mantenimiento de derechos distintos para los diferentes grupos raciales y que no se mantengan en vigor después de alcanzados los objetivos para los cuales se tomaron.

ARTICULO 2

1. Los Estados partes condenan la discriminación racial y se comprometen a seguir, por todos los medios apropiados y sin dilaciones, una política encaminada a eliminar la discriminación racial en todas sus formas y a promover el entendimiento entre todas las razas y, con tal objeto:
 - a) Cada Estado parte se compromete a no incurrir en ningún acto o práctica de discriminación racial contra personas, grupos de personas o instituciones o a velar porque todas las autoridades públicas e instituciones públicas, nacionales y locales, actúen en conformidad con esta obligación;
 - b) Cada Estado parte se compromete a no fomentar, defender o apoyar la discriminación racial practicada por cualesquiera personas u organizaciones;
 - c) Cada Estado parte tomará medidas efectivas para revisar las políticas gubernamentales nacionales y locales, y para enmendar, derogar o anular las leyes y las disposiciones reglamentarias que tengan como consecuencia crear la discriminación racial o perpetuarla donde ya exista;
 - d) Cada Estado parte prohibirá y hará cesar, por todos los medios apropiados, incluso, si lo exigieren las circunstancias, medidas legislativas, la discriminación racial practicada por personas, grupos u organizaciones;
 - e) Cada Estado parte se compromete a estimular, cuando fuere el caso, organizaciones y movimientos multirraciales integracionistas y otros medios encaminados y eliminar las barreras entre las razas, y a desalentar todo lo que tienda a fortalecer la división racial.
2. Los Estados partes tomarán, cuando las circunstancias lo aconsejen, medidas especiales y concretas, en las esferas social, económica, cultural y en otras esferas, para asegurar el adecuado desenvolvimiento y protección de ciertos grupos raciales o de personas pertenecientes a estos grupos, con el fin de garantizar en condiciones de igualdad el pleno disfrute por dichas personas de los derechos humanos y de las libertades fundamentales. Esas medidas en ningún caso podrán tener como consecuencia el mantenimiento de derechos desiguales o separados para los diversos grupos raciales después de alcanzados los objetivos para los cuales se tomaron.

ARTICULO 3

Los Estados partes condenan especialmente la segregación racial y el apartheid y se comprometen a prevenir, prohibir y eliminar en los territorios bajo su jurisdicción todas las prácticas de esta naturaleza.

ARTICULO 4

Los Estados partes condenan toda la propaganda y todas las organizaciones que se inspiren en ideas o teorías basadas en la superioridad de una raza o de un grupo de personas de un determinado color u origen étnico, o que pretendan justificar o promover el odio racial y la discriminación racial, cualquiera que sea su forma, y se comprometen a tomar medidas inmediatas y positivas destinadas a eliminar toda incitación a tal discriminación o actos de tal discriminación y, con ese fin, teniendo debidamente en cuenta los principios incorporados en la Declaración Universal de Derechos Humanos, así como los derechos expresamente enunciados en el artículo 5 de la presente Convención, tomarán, entre otras, las siguientes medidas:

- a) Declararán como acto punible conforme a la ley toda difusión de ideas basadas en la superioridad o en el odio racial, toda incitación a la discriminación racial así como todo acto de violencia o toda incitación a cometer tal efecto, contra cualquier raza o grupo de personas de otro color u origen étnico, y toda asistencia a las actividades racistas, incluida su financiación;
- b) Declararán ilegales y prohibirán las organizaciones, así como las actividades organizadas de propaganda y toda otra actividad de propaganda, que promuevan la discriminación racial e inciten a ella, y reconocerán que la participación en tales organizaciones o en tales actividades constituye un delito penado por la ley;
- c) No permitirán que las autoridades ni las instituciones públicas nacionales o locales, promuevan la discriminación racial o inciten a ella.

ARTICULO 5

En conformidad con las obligaciones fundamentales estipuladas en el artículo 2 de la presente Convención, los Estados partes se comprometen a prohibir y eliminar la discriminación racial en todas sus formas y a garantizar el derecho de toda persona a la igualdad ante la ley, sin distinción de raza, color u origen nacional o étnico, particularmente en el goce de los derechos siguientes:

- a) El derecho a la igualdad de tratamiento en los tribunales y todos los demás órganos que administran justicia;
- b) El derecho a la seguridad personal y a la protección del Estado contra todo acto de violencia o atentado contra la integridad personal cometido por funcionarios públicos o por cualquier individuo, grupo o institución;
- c) Los derechos políticos, en particular el de tomar parte en elecciones, elegir y ser elegido, por medio del sufragio universal e igual, el de participar en el gobierno y en la dirección de los asuntos públicos en cualquier nivel, y el de acceso, en condiciones de igualdad, a las funciones públicas;
- d) Otros derechos civiles, en particular:
 - i) El derecho a circular libremente y a elegir su residencia en el territorio de un Estado

- ii) El derecho a salir de cualquier país, incluso del propio, y a regresar a su país;
 - iii) El derecho a una nacionalidad;
 - iv) El derecho al matrimonio y a la elección del cónyuge;
 - v) El derecho a ser propietario, individualmente y en asociación con otros;
 - vi) El derecho a heredar;
 - vii) El derecho a la libertad de pensamiento, de conciencia y de religión;
 - viii) El derecho a la libertad de opinión y de expresión;
 - ix) El derecho a la libertad de reunión y de asociación pacíficas;
- e) Los derechos económicos, sociales y culturales, en particular:
- i) El derecho al trabajo, a la libre elección de trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo, a la protección contra el desempleo, a igual salario por trabajo igual y a una remuneración equitativa y satisfactoria;
 - ii) El derecho a fundar sindicatos y a sindicarse;
 - iii) El derecho a la vivienda;
 - iv) El derecho a la salud pública, la asistencia médica, la seguridad social y los servicios sociales;
 - v) El derecho a la educación y a la formación profesional;
 - vi) El derecho a participar, en condiciones de igualdad, en las actividades culturales;
- f) El derecho de acceso a todos los lugares y servicios destinados al uso público, tales como los medios de transporte, hoteles, restaurantes, cafés espectáculos y parques.

ARTICULO 6

Los Estados partes asegurarán a todas las personas que se hallen bajo su jurisdicción, protección y recursos efectivos, ante los tribunales nacionales competentes y otras instituciones del Estado, contra todo acto de discriminación racial que, contraviniendo la presente Convención, viole sus derechos humanos y libertades fundamentales, así como el derecho a pedir a esos tribunales satisfacción o reparación justa y adecuada por todo daño de que puedan ser víctimas como consecuencia de tal discriminación.

ARTICULO 7

Los Estados partes se comprometen a tomar medidas inmediatas y eficaces, especialmente en las esferas de la enseñanza, la educación, la cultura y la información, para combatir los prejuicios que conduzcan a la discriminación racial y para promover la comprensión, la tolerancia y la amistad entre las naciones y los diversos grupos raciales o étnicos, así como para propagar los propósitos y principios de la Carta de las Naciones Unidas, de la Declaración Universal de Derechos Humanos, de la Declaración de las Naciones Unidas sobre la eliminación de todas las formas de discriminación racial y de la presente Convención.

PARTE II (artículos 8 al 16)

ARTICULO 8

- 1) Se constituirá un Comité para la Eliminación de la Discriminación Racial (denominado en adelante el Comité) compuesto de dieciocho expertos de gran prestigio moral y reconocida imparcialidad, elegidos por los Estados partes entre sus nacionales, los cuales ejercerán sus funciones a título personal; en la constitución del Comité se tendrá en cuenta una distribución geográfica equitativa y la representación de las diferentes formas de civilización, así como de los principales sistemas jurídicos.
- 2) Los miembros del Comité serán elegidos en votación secreta de una lista de personas designadas por los Estados partes. Cada uno de los Estados partes podrá designar una persona entre sus propios nacionales.
- 3) La elección inicial se celebrará seis meses después de la fecha de entrada en vigor de la presente Convención. Al menos tres meses antes de la fecha de cada elección, el Secretario General de las Naciones Unidas dirigirá una carta a los Estados partes invitándoles a que presenten sus candidaturas en un plazo de dos meses.

El Secretario General preparará una lista por orden alfabético de todas las personas designadas de este modo, indicando los Estados partes que las han designado, y la comunicará a los Estados partes.

- 4) Los miembros del Comité serán elegidos en una reunión de los Estados partes que será convocada por el Secretario General y se celebrará en la Sede de las Naciones Unidas. En esta reunión, para la cual formarán quórum dos tercios de los Estados partes, se considerarán elegidos para el Comité los candidatos que obtengan el mayor número de votos y la mayoría absoluta de los votos de los representantes de los Estados partes presentes y votantes.
- 5) a) Los miembros del Comité serán elegidos por cuatro años. No obstante, el mandato de nueve de los miembros elegidos en la primera elección expirará al cabo de dos años; inmediatamente después de la primera elección el Presidente del Comité designará por sorteo los nombres de esos nueve miembros.

- b) Para cubrir las vacantes imprevistas, el Estado parte cuyo experto haya cesado en sus funciones como miembro del Comité, designará entre sus nacionales a otro experto, a reserva de la aprobación del Comité.
- 6) Los Estados partes sufragarán los gastos de los miembros del Comité mientras éstos desempeñen sus funciones.

ARTICULO 9

1. Los Estados partes se comprometen a presentar al Secretario General de las Naciones Unidas, para su examen por el Comité, un informe sobre las medidas legislativas, judiciales, administrativas o de otra índole que hayan adoptado y que sirvan para hacer efectivas las disposiciones de la presente Convención:

a) dentro del plazo de un año a partir de la entrada en vigor de la Convención para el Estado de que se trate: y b) en lo sucesivo, cada dos años y cuando el Comité lo solicite. El Comité puede solicitar más información a los Estados partes.

2. El Comité informará cada año, por conducto del Secretario General, a la Asamblea General de las Naciones Unidas sobre sus actividades y podrá hacer sugerencias y recomendaciones de carácter general basadas en el examen de los informes y de los datos transmitidos por los Estados partes. Estas sugerencias y recomendaciones de carácter general se comunicarán a la Asamblea General, junto con las observaciones de los Estados partes, si las hubiere.

ARTICULO 10

1.- El Comité aprobará su propio reglamento.

2.- El Comité elegirá su Mesa por un período de dos años.

3.- El Secretario General de las Naciones Unidas facilitará al Comité los servicios de Secretaría.

4.- Las reuniones del Comité se celebrarán normalmente en la Sede de las Naciones Unidas.

ARTICULO 11

1. Si un Estado parte considera que otro Estado parte no cumple las disposiciones de la presente Convención, podrá señalar el asunto a la atención del Comité. El Comité transmitirá la comunicación correspondiente al Estado parte interesado. Dentro de los tres meses, el Estado que recibe la comunicación presentará al Comité explicaciones o declaraciones por escrito para aclarar la cuestión y exponer qué medida correctiva hubiere, en su caso, adoptado.

2. Si el asunto no se resuelve a satisfacción de ambas partes, mediante negociaciones bilaterales o algún otro procedimiento adecuado, en un plazo de seis meses a partir del momento en que el Estado destinatario reciba la comunicación inicial, cualquiera de los dos Estados tendrá derecho a someter nuevamente el asunto al Comité mediante notificación al Comité y al otro Estado.

3. El Comité conocerá de un asunto que se le someta, de acuerdo con el párrafo 2 del presente artículo, cuando se haya cerciorado de que se han interpuesto y agotado todos los recursos de jurisdicción interna, de conformidad con los principios del derecho internacional generalmente admitidos. No se aplicará esta regla cuando la substanciación de los mencionados recursos se prolongue injustificadamente. 4. En todo asunto que se le someta, el Comité podrá pedir a los Estados partes interesados que faciliten cualquier otra información pertinente.

5. Cuando el Comité entienda en cualquier asunto derivado del presente artículo los Estados partes interesados podrán enviar un representante que participará sin derecho a voto en los trabajos del Comité mientras se examine el asunto.

ARTICULO 12

1. a) Una vez que el Comité haya obtenido y estudiado toda la información que estime necesaria, el Presidente nombrará una Comisión Especial de Conciliación (denominada en adelante la Comisión), integrada por cinco personas que podrán o no ser miembros del Comité. Los miembros de la Comisión serán designados con el consentimiento pleno y unánime de las partes en la controversia y sus buenos oficios se pondrán a disposición de los Estados interesados a fin de llegar a una solución amistosa del asunto, basada en el respeto a la presente Convención.

b) Si, transcurridos tres meses, los Estados partes en la controversia no llegan a un acuerdo sobre la totalidad o parte de los miembros de la Comisión, los miembros sobre los que no haya habido acuerdo entre los Estados partes en la controversia serán elegidos por el Comité, de entre sus propios miembros por voto secreto y por mayoría de dos tercios.

2. Los miembros de la Comisión ejercerán sus funciones a título personal. No deberán ser nacionales de los Estados partes en la controversia, ni tampoco de un Estado que no sea parte en la presente Convención.

3. La Comisión elegirá su propio Presidente y aprobará su propio reglamento.

4. Las reuniones de la Comisión se celebrarán normalmente en la Sede de las Naciones Unidas o en cualquier otro lugar conveniente que la Comisión decida.

5. La secretaría prevista en el párrafo 3 del artículo 10 prestará también servicios a la Comisión cuando una controversia entre Estados partes motive su establecimiento.

6. Los Estados partes en la controversia compartirán por igual todos los gastos de los miembros de la Comisión, de acuerdo con una estimación que hará el Secretario General de las Naciones Unidas.

7. El Secretario General podrá pagar, en caso necesario, los gastos de los miembros de la Comisión, antes de que los Estados partes en la controversia sufraguen los costos de acuerdo con el párrafo 6 del presente artículo.

8. La información obtenida y estudiada por el Comité se facilitará a la Comisión, y ésta podrá pedir a los Estados interesados que faciliten cualquier otra información pertinente.

ARTICULO 13

1. Cuando la Comisión haya examinado detenidamente el asunto, preparará y presentará al Presidente del Comité un informe en el que figuren sus conclusiones sobre todas las cuestiones de hecho pertinentes al asunto planteado entre las partes y las recomendaciones que la Comisión considere apropiadas para la solución amistosa de la controversia.

2. El Presidente del Comité transmitirá el informe de la Comisión a cada uno de los Estados partes en la controversia. Dentro de tres meses, dichos Estados notificarán al Presidente del Comité si aceptan o no las recomendaciones contenidas en el informe de la Comisión.

3. Transcurrido el plazo previsto en el párrafo 2 del presente artículo el Presidente del Comité comunicará el informe de la Comisión y las declaraciones de los Estados partes interesados a los demás Estados partes en la presente Convención.

ARTICULO 14

1. Todo Estado parte podrá declarar en cualquier momento que reconoce la competencia del Comité para recibir y examinar comunicaciones de personas o grupos de personas comprendidas dentro de su jurisdicción, que alegaren ser víctimas de violaciones, por parte de ese Estado, de cualquiera de los derechos estipulados en la presente Convención. El Comité no recibirá ninguna comunicación referente a un Estado parte que no hubiere hecho tal declaración.

2. Todo Estado parte que hiciera una declaración conforme al párrafo 1 del presente artículo podrá establecer o designar un órgano, dentro de su ordenamiento jurídico nacional, que será competente para recibir y examinar peticiones de personas o grupos de personas comprendidas dentro de su jurisdicción, que alegaren ser víctimas de violaciones de cualquiera de los derechos estipulados en la presente Convención y hubieren agotado los demás recursos locales disponibles.

3. La declaración que se hiciera en virtud del párrafo 1 del presente artículo y el nombre de cualquier órgano establecido o designado con arreglo al párrafo 2 del presente artículo serán depositados, por el Estado parte interesado, en poder del Secretario General de las Naciones Unidas, quien remitirá copias de los mismos a los demás Estados partes. Toda declaración podrá retirarse en cualquier momento mediante notificación dirigida al Secretario General, pero dicha notificación no surtirá efecto con respecto a las comunicaciones que el Comité tenga pendientes.

4. El órgano establecido o designado de conformidad con el párrafo 2 del presente artículo llevará un registro de las peticiones y depositará anualmente, por los conductos pertinentes, copias certificadas del registro en poder del Secretario General,

en el entendimiento de que el contenido de las mismas no se dará a conocer públicamente.

5. En caso de que no obtuviere reparación satisfactoria del órgano establecido o designado con arreglo al párrafo 2 del presente artículo, el peticionario tendrá derecho a comunicar el asunto al

Comité dentro de los seis meses.

6. a) El Comité señalará confidencialmente toda comunicación que se le remita a la atención del Estado parte contra quien se alegare una violación de cualquier disposición de la presente Convención, pero la identidad de las personas o grupos de personas interesadas no se revelará sin su consentimiento expreso. El Comité no aceptará comunicaciones anónimas.

b) Dentro de los tres meses, el Estado que reciba la comunicación presentará al Comité explicaciones o declaraciones por escrito para aclarar la cuestión y exponer qué medida correctiva, si la hubiere, ha adoptado.

7. a) El Comité examinará las comunicaciones teniendo en cuenta todos los datos puestos a su disposición por el Estado parte interesado y por el peticionario. El Comité no examinará ninguna comunicación de un peticionario sin antes cerciorarse de que dicho peticionario ha agotado todos los recursos internos disponibles.

Sin embargo, no se aplicará esta regla cuando la substanciación de los mencionados recursos se prolongue injustificadamente.

b) El Comité presentará al Estado parte interesado y al peticionario sus sugerencias y recomendaciones, si las hubiere.

8. El Comité incluirá en su informe anual un resumen de tales comunicaciones y, cuando proceda, un resumen de las explicaciones y declaraciones de los Estados parte interesados, así como de sus propias sugerencias y recomendaciones.

9. El Comité será competente para desempeñar las funciones previstas en este artículo sólo cuando diez Estados partes en la presente Convención, por lo menos, estuvieren obligados por declaraciones presentadas de conformidad con el párrafo 1 de este artículo.

ARTICULO 15

1. En tanto no se alcancen los objetivos de la Declaración sobre la concesión de la independencia a los países y pueblos coloniales que figuran en la resolución 1514 (XV) de la Asamblea General, de 14 de diciembre de 1960 las disposiciones de la presente Convención no limitarán de manera alguna el derecho de petición concedido a esos pueblos por otros instrumentos internacionales o por las Naciones Unidas y sus organismos especializados.

2. a) El Comité constituido en virtud del párrafo 1 del artículo 8 de la presente Convención recibirá copia de las peticiones de los órganos de las Naciones Unidas que entienden de asuntos directamente relacionados con los principios y objetivos de la

presente Convención, y comunicará a dichos órganos, sobre dichas peticiones, sus opiniones y recomendaciones, al considerar las peticiones presentadas por los habitantes de los territorios bajo administración fiduciaria o no autónomos, y de cualesquiera otros territorios a los cuales se aplique la resolución 1514 (XV) de la Asamblea General, relativas a asuntos tratados en la presente Convención y sometidos a examen de los mencionados órganos.

b) El Comité recibirá de los órganos competentes de las Naciones Unidas copia de los informes sobre las medidas legislativas, judiciales, administrativas o de otra índole que, en relación directa con los principios y objetivos de esta Convención, hayan aplicado las Potencias administradoras en los territorios mencionados en el anterior inciso a) y comunicará sus opiniones y recomendaciones a esos órganos.

3. El Comité incluirá en su informe a la Asamblea General un resumen de las peticiones e informes que haya recibido de los órganos de las Naciones Unidas y las opiniones y recomendaciones que les haya comunicado acerca de tales peticiones e informes.

4. El Comité pedirá al Secretario General de las Naciones Unidas toda la información disponible que guarde relación con los objetivos de la presente Convención y que se refiere a los territorios mencionados en el inciso a) del párrafo 2 del presente artículo.

ARTICULO 16

Las disposiciones de la presente Convención relativas al arreglo de controversias o denuncias regirán sin perjuicio de otros procedimientos para solucionar las controversias o denuncias en materia de discriminación establecidos en los instrumentos constitucionales de las Naciones Unidas y sus organismos internacionales o en convenciones aprobadas por ellos, y no impedirán que los Estados partes recurran a otros procedimientos para resolver una controversia, de conformidad con convenios internacionales generales o especiales que estén en vigor entre ellos.

PARTE III (artículos 17 al 25)

ARTICULO 17

1. La presente Convención estará abierta a la firma de todos los Estados Miembros de las Naciones Unidas o miembros de algún organismo especializado, así como de todo Estado parte en el Estatuto de la Corte Internacional de Justicia y de cualquier otro Estado invitado por la Asamblea General de las Naciones Unidas a ser parte en la presente Convención.

2. La presente Convención está sujeta a ratificación. Los instrumentos de ratificación se depositarán en poder del Secretario General de las Naciones Unidas.

ARTICULO 18

1. La presente Convención quedará abierta a la adhesión de cualquiera de los Estados mencionados en el párrafo 1 del artículo 17 supra.

2. Los instrumentos de adhesión se depositarán en poder del Secretario General de las Naciones Unidas.

ARTICULO 19

1. La presente Convención entrará en vigor el trigésimo día a partir de la fecha en que haya sido depositado el vigésimo séptimo instrumento de ratificación o de adhesión en poder del Secretario General de las Naciones Unidas.

2. Para cada Estado que ratifique la presente Convención o se adhiera a ella después de haber sido depositado el vigésimo séptimo instrumento de ratificación o de adhesión, la Convención entrará en vigor el trigésimo día a partir de la fecha en que tal Estado haya depositado su instrumento de ratificación o de adhesión.

ARTICULO 20

1. El Secretario General de las Naciones Unidas recibirá y comunicará a todos los Estados que sean o lleguen a ser partes en la presente Convención los textos de las reservas formuladas por los Estados en el momento de la ratificación o de la adhesión. Todo Estado que tenga objeciones a una reserva notificará al Secretario General que no la acepta, y esta notificación deberá hacerse dentro de los noventa días siguientes a la fecha de la comunicación del Secretario General.

2. No se aceptará ninguna reserva incompatible con el objeto y el propósito de la presente Convención, ni se permitirá ninguna reserva que pueda inhibir el funcionamiento de cualquiera de los órganos establecidos en virtud de la presente Convención. Se considerará que una reserva es incompatible o inhibitoria si, por lo menos, las dos terceras partes de los Estados partes en la Convención formulan objeciones a la misma.

3. Toda reserva podrá ser retirada en cualquier momento, enviándose para ello una notificación al Secretario General. Esta notificación surtirá efecto en la fecha de su recepción.

ARTICULO 21

Todo Estado parte podrá denunciar la presente Convención mediante notificación dirigida al Secretario General de las Naciones Unidas. La denuncia surtirá efecto un año después de la fecha en que el Secretario General haya recibido la notificación.

ARTICULO 22

Toda controversia entre dos o más Estados partes con respecto a la interpretación o a la aplicación de la presente Convención, que no se resuelva mediante negociaciones o mediante los procedimientos que se establecen expresamente en ella, será sometida a la decisión de la Corte Internacional de Justicia a instancia de cualquiera de las partes en la controversia, a menos que éstas convengan en otro modo de solucionarla.

ARTICULO 23

1. Todo Estado parte podrá formular en cualquier tiempo una demanda de revisión de la presente Convención por medio de notificación escrita dirigida al Secretario General de las Naciones Unidas.

2. La Asamblea General de las Naciones Unidas decidirá sobre las medidas que deban tomarse, si hubiere lugar, respecto a tal demanda.

ARTICULO 24

El Secretario General de las Naciones Unidas comunicará a todos los Estados mencionados en el párrafo 1 del artículo 17 supra:

- a) Las firmas, ratificaciones y adhesiones conformes con lo dispuesto en los artículos 17 y 18;
- b) La fecha en que entre en vigor la presente Convención, conforme a lo dispuesto en el artículo 19;
- c) Las comunicaciones y declaraciones recibidas en virtud de los artículos 14, 20 y 23;
- d) Las denuncias recibidas en virtud del artículo 21.

ARTICULO 25

1. La presente Convención, cuyos textos en chino, español, francés, inglés y ruso son igualmente auténticos, será depositada en los archivos de las Naciones Unidas.

2. El Secretario General de las Naciones Unidas enviará copias certificadas de la presente Convención a todos los Estados pertenecientes a cualquiera de las categorías mencionadas en el párrafo 1 del artículo 17 supra.

ANEXO 2

Eventos y acciones concretas de HSBC Bank en Argentina.

- **Diversos hacia adentro y Diversos hacia afuera.**



Diversos hacia adentro y diversos hacia afuera

HSBC

Octubre: Mes de la Diversidad & Inclusión

ESTE AÑO TE INVITAMOS A CELEBRAR EL MES DE LA DIVERSIDAD E INCLUSIÓN PARTICIPANDO EN DIFERENTES ACCIONES RECREATIVAS.

EL OBJETIVO ES RECORDARTE QUE SOMOS PARTE DE UNA CULTURA EN LA QUE TODOS LOS COLABORADORES SON VALORADOS Y RESPETADOS PUDIENDOTE EXPRESAR TAL CUAL SOS LIBREMENTE.

Cada octubre, en HSBC, celebramos mundialmente la diversidad y la inclusión. Somos parte de una cultura en donde todas las personas son valoradas, respetadas y pueden expresarse libremente.

Por eso, nuestro objetivo este mes es celebrar las diferencias a través de actividades lúdicas. Participemos en estas jornadas recordando nuestros valores: **abiertos, conectados y confiables**. Así interactuamos con los clientes y entre nosotros.

Sumate a todas las iniciativas que se acercan.

Conectados Diferentes

MULTI
Vale en la Diversidad

HSBC – Integrante de “R·E·D· de Empresas por la Diversidad”

Como miembro de R·E·D·, HSBC abre sus puertas para dar lugar a charlas y capacitaciones ofrecidas por dicha entidad.

La R.E.D. es un espacio inédito en la Argentina, que desarrolla y promueve la Diversidad e Inclusión dentro de las organizaciones, y las acompaña en la implementación de Políticas de Diversidad e Inclusión. Se trata de una iniciativa colectiva de alcance regional.

Los ejes de Diversidad que aborda la R.E.D. son los siguientes: Género; Orientación Sexual e Identidad de Género; Generaciones; Personas con Discapacidad; Personas en vulnerabilidad socio-económica; Cultura, País y Étnica; Aspecto físico; Salud en general, incluyendo HIV; Pluralidad religiosa; Pensamiento, Opinión y Creencias.

Entre las empresas que ya participan de la R.E.D. se encuentran Telecom Argentina, HP Argentina, IBM Argentina, Accenture, Pernod Ricard, Level3, Tenaris, HSBC, Artear, Coca-Cola, Petrobras, Google, Cablevisión y Unilever. También nos acompañan como Organizaciones Adherentes, la Fundación Huésped y la Federación Argentina LGBT.

04 de diciembre



R·E·D·
RED DE EMPRESAS
POR LA DIVERSIDAD

EVENTO ABIERTO A LA COMUNIDAD

**Taller de reflexión sobre
las generaciones en el
trabajo**

El taller estará a cargo de Eugenio Marchiori, asesor de la RED (Red de Empresas por la Diversidad) y autor del libro *Conexión Intergeneracional*.

Lugar: HSBC (Martín García 464,
CABA), 8.30h

Calendario Anual:

El fin de esta actividad fue generar un calendario anual con las fotos mas representativas elegidas por los colaboradores de Argentina.



Octubre,
Mes de la
Diversidad
& Inclusión



¡Sumate a la fiesta fotográfica por la diversidad!

En HSBC celebramos el **Mes de la Diversidad & Inclusión**, y queremos que participes seleccionando la fotografía que, para vos, mejor refleja el concepto de Diversidad.

Mirá las fotos en el siguiente **link**, elegi la más representativa y contanos brevemente por qué la elegiste enviando un **mail a Argentina MULTI/HBAR/HSBC**. Las imágenes más votadas serán luego parte de una acción muy especial.

¡Muy pronto te contaremos más!

¡Participá ahora y hacé la diferencia!



Taller presencial sobre “La dimension subjetiva de la Diversidad”

llevados acabo en las casas centrales de HSBC BANK Argentina.



Octubre,
Mes de la
Diversidad
& Inclusión

Las experiencias transforman, ¡sumate!

Conectados
por las
Diferencias

MULTI
Valor en la Diversidad

Octubre es el Mes de la Diversidad & la Inclusión, por eso en HSBC seguimos pensando en acciones que nos permiten crecer como personas y como equipo.

Te invitamos al Taller “La Dimensión subjetiva de la Diversidad” a cargo de **Tomás Olivieri** de **Asociación Civil Diagonal**. El objetivo de este encuentro será profundizar sobre el aspecto subjetivo de la diversidad para así poder tomar conciencia de los prejuicios y temores que muchas veces tenemos frente a lo diferente.

La diversidad nos une. Conectados, potenciamos nuestro valor. **Impulsemos nuestro espíritu abierto para superarnos y brindar un gran servicio a todos nuestros clientes.**

¡Confirma tu asistencia a Argentina MULTI/HBAR/HSBC!

Edificio Lezama
Lunes 27 de octubre a las 15 hs - 4to Piso

Edificio Florida 40
Miércoles 29

Fiesta Fotográfica:

Implicó que los colaboradores puedan elegir y votar aquellas fotografías que más les representen a la diversidad.



Actividad llamada ¿Cuál es la diferencia?

A una persona se le muestra un día de trabajo de un colega discapacitado en cada país para comprender cuán diferente puede ser la vivencia en cada país para algunos colegas. La actividad muestra la experiencia de como es un día en la vida con alguna discapacidad, el impacto que tiene y lo que todos podemos hacer para ser más conscientes y solidarios.

Bosquejo artístico para el uso e identificación del posicionamiento de “Conectados con la diferencia®”

La grafica de “Conectados con la Diferencia” es utilizada internamente durante los meses de Octubre o ante cada comunicación de D&I, como un protector de pantalla o banners, y como obras de arte para acompañar a los artículos pertinentes.

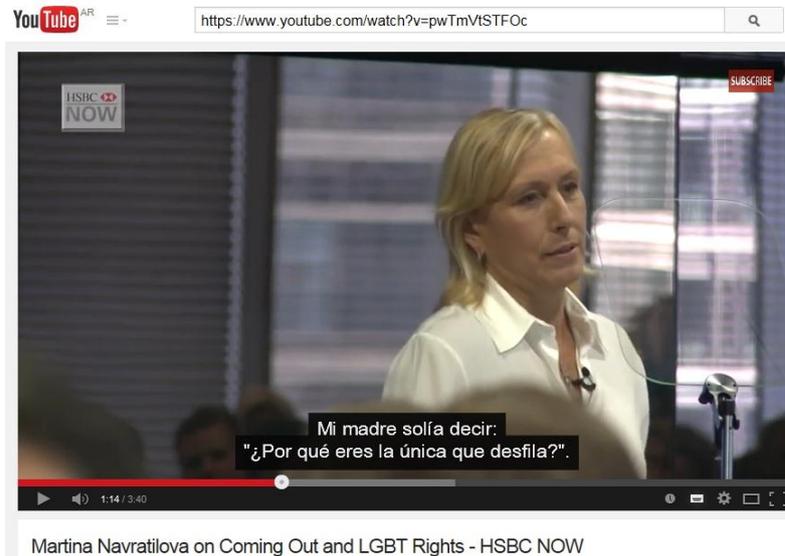


ANEXO 3

Material audio-visual:

Derechos LGTB; por Martina Navratilova

<https://www.youtube.com/watch?v=pwTmVtSTFOc>



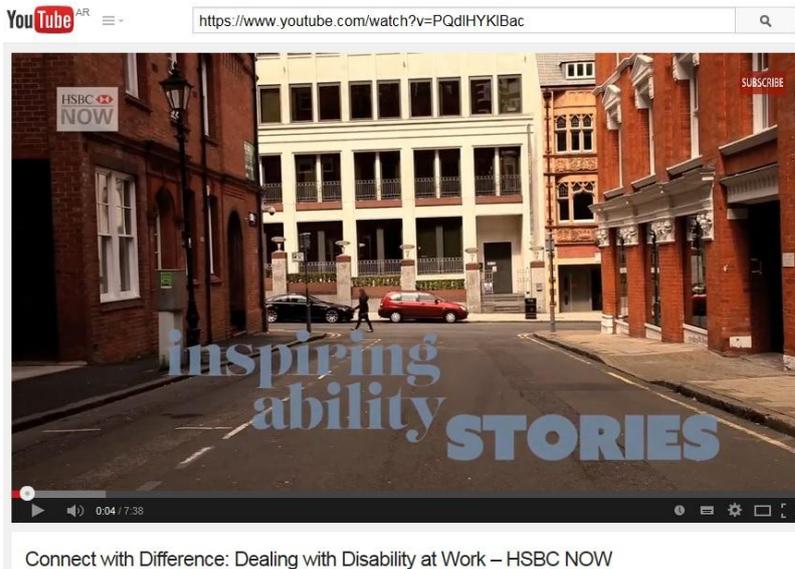
Parálisis Cerebral de Maggie

<https://www.youtube.com/watch?v=5VYjMOJAGTw>



Tratando con discapacidades en el trabajo:

<https://www.youtube.com/watch?v=PQdlHYKIBac>



ANEXO 4

Encuestas / Entrevistas

Modelo utilizado para los colaboradores de HSBC Bank Argentina.

Fecha ___/___/_____.

Encuesta sobre la percepción de los empleados sobre la Diversidad en HSBC Bank Argentina.**Introducción para el encuestado:**

A través de la utilización de la herramienta “Encuesta” pretendo hacer un relevamiento sobre éste aspecto socio-organizacional en HSBC Bank Argentina. Para poder realizar un análisis uniforme, definiremos la idea central del concepto de diversidad en el mundo, como el máximo aprovechamiento del potencial ofrecido por grupos heterogéneos, en edad, sexo, etnia, nacionalidad, preferencia sexual ó lugar de nacimiento, entre otros.

En este sentido, las estrategias planteadas de la percepción de diversidad ofrecen a las organizaciones en general, la posibilidad de atraer talentos diversos y representativos de la sociedad, permitiendo mejorar la calidad de los servicios y productos, ya que recoge lo mejor de las características e intereses de sus beneficiarios y/o clientes, que son también diversos.

El objetivo de éste relevamiento es:

- ✓ Entender cuál es el grado de percepción que poseen los clientes, respecto a este aspecto sobre la Diversidad que gestiona HSBC Bank Argentina.

Si lo desea, puede poner su nombre, apellido y sector, de lo contrario se mantendrá absoluta confidencialidad.

Dicha encuesta tiene una duración aproximada de 7 a 10 minutos.

Muchas gracias por su participación.

Comienzo de la Encuesta:

1. **Indique su Género:** Masculino Femenino
2. **Indique su edad:** 20-30 31-40 41-50 >50
3. **Indique cual es su nacionalidad:** Argentina Otra (Si desea aclarar cuál) _____.
4. **Indique su antigüedad en HSBC:** 1-5 6-10 11-20 >20
5. **Indique su posición dentro de HSBC:**
Empleado Junior Empleado Senior Supervisor Jefe Gerente

1. Indique si ha vivido en otro/s país/es por al menos mas de 1 año:

No Si, (Si desea aclarar donde) _____

2. Indique con cuál de los siguientes colectivos Ud. relaciona a la Diversidad? (marcar solo 3 de ellos)

- Genero
 Preferencia Sexual
 Discapacidad
 Etnia/Raza
 Religión
 Edad
 Aspecto Físico
 Nacionalidad
 Enfermedades
 Status Socio/Económico
 Otra. (Si desea aclarar cuál) _____

3. Considera Ud. que Argentina es una país Diverso? Del 1 al 10 (1 sería la puntuación más baja).

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. Considero que actualmente la Gestión de la Diversidad en mi compañía es:

- Muy Prioritaria
 Prioritaria
 Poco Prioritaria
 Nada Prioritaria

5. En mi lugar de trabajo, me permiten expresar libremente mis opiniones y puntos de vista.

Si No Por qué? _____

6. En HSBC BANK Argentina el personal es tratado en forma justa independientemente de la edad.

Si No

7. Cuanto cree Ud. que conoce acerca de la posición de HSBC Bank Argentina acerca de la Diversidad?

Del 1 al 10 (1 sería la puntuación más baja).

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Tesis: Promoviendo la Diversidad en HSBC Bank Argentina: Estrategia de Marketing o pilar en la Gestión?.

1. Considera Ud. que HSBC Bank Argentina es una Organización Diversa? Del 1 al 10 (1 sería la puntuación más baja).

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Cuál de los siguientes “actores”, considera Ud. que serían los responsables principales de crear conciencia de Diversidad en HSBC Bank Argentina?

- Empleados.
- Clientes.
- Líderes Locales.
- Plantel Ejecutivo (Exco)
- Líderes Globales.
- Proveedores.
- Todos.
- Otros. (Aclare) _____

3. Percibo que la Gestión de la Diversidad en mi compañía está orientada a: (opción múltiple)

- Diversidad de Género
- Diversidad Cultural
- Diversidad Generacional
- Diversidad funcional (Discapacidad)
- Otros (rellenar): _____

4. En mi opinión, percibo que en mi empresa, la Gestión de la Diversidad se realiza por:

- Obligación legal.
- Estrategia de Marca-Empleador.
- Por Cultura y Valores.
- Compromiso hacia los empleados.
- Necesidad estratégica.
- Interés para el negocio.
- Otros (rellenar): _____

5. Por lo que sé, en mi Organización, la Gestión de la Diversidad es competencia de:

- Comité específico de Diversidad
- Responsable de Diversidad
- Dirección General
- Marketing / Comunicación.
- Dirección de RRHH
- Otros:(Rellenar) _____

Tesis: Promoviendo la Diversidad en HSBC Bank Argentina: Estrategia de Marketing o pilar en la Gestión?**1. Entiendo que en mi organización, hay iniciativas específicas de Gestión de la Diversidad en las siguientes Políticas de Recursos Humanos (opción múltiple):**

- Reclutamiento y Selección
- Formación y Desarrollo
- Plan de Comunicación Interna
- Política de Compensación y Beneficios
- Política de Expatriados
- Promoción Interna
- Programas de Liderazgo
- Relaciones Laborales
- Plan de Carrera y Sucesión
- Otros (rellenar) _____

2. Por cuál de las siguientes razones cree Ud. que HSBC ha lanzado algunas acciones vinculadas a la gestión de la Diversidad?

- Estrategia Competitiva.
- Puro Marketing.
- Toma de decisiones cotidianas.
- Mejora de Imagen.
- Captación de nuevos clientes.
- Moda por auge del tema.
- Toma de conciencia real.
- Aumento de grupos minoritarios en su dotación.

3. Sobre que actores creería Ud. que estarían los principales efectos “barreras”, responsables de no darle importancia en HSBC Bank Argentina, al tema de la Diversidad?

- Empleados.
- Clientes.
- Líderes Locales.
- Plantel Ejecutivo (Exco)
- Líderes Globales.
- Proveedores.
- Otros (*detalle*) _____.

4. Cuáles fueron las acciones sobre Diversidad que recordas llevadas a cabo por HSBC Bank en Argentina?

5. Participaste alguna vez, de las acciones de Diversidad llevadas a cabo por HSBC Bank en Argentina?

Si Cual/es? _____ No

Tesis: Promoviendo la Diversidad en HSBC Bank Argentina: Estrategia de Marketing o pilar en la Gestión?

1. **Has tenido la posibilidad de compartir durante el último año de tu gestión, tareas con alguien de latitudes distinta a la tuya ó con alguna persona que pertenezca a algún grupo minoritario como por ejemplo; capacidades reducidas, estilos de vida diferentes, preferencias sexuales, etc**

Si No

2. **Si tu respuesta anterior fue que "SI", consideras que la experiencia le dio valor agregado a tu tarea?**

Si No

Justifique brevemente: _____

3. **En términos de Diversidad, cuál de los siguientes aspectos, considera Ud. que son los menos desarrollados por HSBC Bank Argentina? (marcar solo 3 de ellos)**

- Genero
 Preferencia Sexual
 Discapacidad
 Etnia/Raza
 Religión
 Edad
 Aspecto Físico
 Nacionalidad
 Enfermedades
 Status Socio/Económico
 Otra. (Si desea aclarar cuál) _____

4. **Cuan Comprometido cree Ud. que HSBC Bank Argentina esta respecto a las políticas de Diversidad?**

Del 1 al 10 (1 sería la puntuación más baja).

Muy comprometido Comprometido Poco comprometido Nada Comprometido

5. **Cuál sería la/s acción/es concreta/s que te gustaría ver por parte de HSBC respecto a la Diversidad?**

Fin.

Solo si lo desea:

Apellido y Nombre: _____.

Sector/Sucursal: _____.

Modelo utilizado para el Top Management de HSBC Bank Argentina.**Encuesta sobre la percepción de la Diversidad en HSBC Bank Argentina.**

Si lo desea, puede poner su nombre, apellido y sector, de lo contrario se mantendrá absoluta confidencialidad.

Nombre y Apellido: _____ Fecha ____/____/____.

Miembro del Comité Ejecutivo? Si No Posición: _____.

Introducción para el encuestado:

A través de la utilización de la herramienta “Encuesta” pretendo hacer un relevamiento sobre éste aspecto socio-organizacional en HSBC Bank Argentina. Para poder realizar un análisis uniforme, definiremos la idea central del concepto de diversidad en el mundo, como el máximo aprovechamiento del potencial ofrecido por grupos heterogéneos, en edad, sexo, etnia, nacionalidad, preferencia sexual ó lugar de nacimiento, entre otros.

En este sentido, las estrategias planteadas de la percepción de diversidad ofrecen a las organizaciones en general, la posibilidad de atraer talentos diversos y representativos de la sociedad, permitiendo mejorar la calidad de los servicios y productos, ya que recoge lo mejor de las características e intereses de sus beneficiarios y/o clientes, que son también diversos.

El objetivo de éste relevamiento es:

- ✓ Entender cuál es el grado involucramiento que tiene la alta dirección en HSBC Bank Argentina.
- ✓ Identificar cuáles son las opiniones de la alta dirección en HSBC Bank Argentina.
- ✓ Recomendar a las autoridades encargados de la Gestión de la Diversidad, estrategias que desarrollen y optimicen este aspecto dentro de la organización.

Dicha encuesta tiene una duración aproximada de 7 a 10 minutos.

Muchas gracias por su participación.

Comienzo de la Encuesta:

1. **Indique su Género.** Masculino Femenino
2. **Indique su edad:** 20-30 31-40 41-50 51-65
3. **Indique su antigüedad en HSBC:** 2-5 6-10 15-20 > 20
4. **Indique cual es su nacionalidad:** Argentina Otra (Si desea aclarar cuál) _____.
5. **Indique si ha vivido en otro/s país/es por al menos mas de 1 año:**
Si (Si desea aclarar donde) _____ No

1. Indique con cuál de los siguientes colectivos Ud. mas relaciona a la Diversidad (marcar solo hasta tres de ellos)

- Genero
- Preferencia Sexual
- Discapacidad
- Etnia/Raza
- Religión
- Edad
- Aspecto Físico
- Nacionalidad
- Enfermedades
- Status Socio/Económico
- Estilo de Vida

2. Considera Ud. que Argentina es una país Diverso en el ámbito laboral?

Del 1 al 10 (1 sería la puntuación más baja).

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. Considera Ud. que Argentina es una país Inclusivo en el ámbito laboral?

Del 1 al 10 (1 sería la puntuación más baja).

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. Cuán importante considera Ud. que es trabajar en una organización abierta a la Diversidad?

Del 1 al 10 (1 sería la puntuación más baja).

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Por qué?

5. Cuan comprometido se siente Ud. en su posición dentro de HSBC Bank Argentina por promover políticas de Diversidad?

Muy Comprometido Comprometido Poco Comprometido Nada Comprometido

6. ¿Considera Ud. que la Gestión de la Diversidad es una valor estratégico corporativo?

SI NO

Por qué?

1. Defina con tres palabras, que es lo que Ud. cree que le aporta al HSBC Bank Argentina promover políticas de Diversidad:

1 _____
2 _____
3 _____

- 2.Cuál sería la puntuación que Ud. le daría al HSBC Bank Argentina como precursor de acciones para tratar el tema de la Diversidad? Del 1 al 10 (1 sería la puntuación más baja).

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. ¿Puede indicar tres valores con los que relaciona al HSBC en materia de Diversidad?

1 _____
2 _____
3 _____

4. En su opinión, indique sobre cuál de los siguientes colectivos, HSBC BANK Argentina debería poner más foco de gestión?

Genero	<input type="checkbox"/>
Preferencia Sexual	<input type="checkbox"/>
Discapacidad	<input type="checkbox"/>
Etnia/Raza	<input type="checkbox"/>
Religión	<input type="checkbox"/>
Edad	<input type="checkbox"/>
Aspecto Físico	<input type="checkbox"/>
Nacionalidad	<input type="checkbox"/>
Enfermedades	<input type="checkbox"/>
Status Socio/Económico	<input type="checkbox"/>
Otra	<input type="checkbox"/> (Si desea aclarar cuál) _____

5. Cuan Comprometido cree Ud. que HSBC Bank Argentina esta respecto a las políticas de Diversidad? Del 1 al 10 (1 sería la puntuación más baja).

Muy comprometido Comprometido Poco comprometido Nada Comprometido

Tesis: Promoviendo la Diversidad en HSBC Bank Argentina: Estrategia de Marketing o pilar en la Gestión?

1. Cree Ud. que en la toma de decisiones diarias, Ud. y su equipo tienen en cuenta a la Diversidad?

SI NO

Si respondió SI, podría citar algún ejemplo? _____

2. La Gestión de la Diversidad entra dentro de los objetivos medibles en su evaluación de desempeño anual?

SI NO

3. Como siente Ud. realmente que es evaluado en este aspecto con el fin de verificar si Ud. hace gestión?

Muy evaluado Evaluado Poco evaluado Nada evaluado

4. Con que fin cree Ud. que HSBC Bank Argentina promueve la Diversidad?

Diferenciación de Marca

Pilar en la Gestión Estratégica

Captación de diferentes clientes/mercados

Puro Marketing

Clima Laboral

Mayor variedad de miradas

Riqueza en la toma de decisiones

Mejor marca-empleador

5. Identifique tres obstáculos con los que Ud. se ha encontrado a la hora de querer implementar y bajar políticas de Diversidad.

1 _____

2 _____

3 _____

6. Mencione tres Organizaciones que Ud. considere vanguardistas en materia de Políticas sobre la Diversidad.

1 _____

2 _____

3 _____

1. Has tenido la posibilidad de compartir durante el último año de tu gestión, tareas con alguien de latitudes distinta a la tuya ó con alguna persona que pertenezca a algún grupo minoritario como por ejemplo; capacidades reducidas, estilos de vida diferentes, preferencias sexuales, etc

Si No

2. Si tu respuesta anterior fue que "SI", consideras que la experiencia le dio valor agregado a tu tarea?

Si No

Justifique Brevemente (*haya respondido "SI" ó "NO"*):

Fin

Modelo utilizado para clientes de HSBC Bank Argentina.

Fecha ____/____/____

Encuesta sobre la percepción de los clientes sobre la Diversidad en HSBC Bank Argentina.

Introducción para el encuestado:

A través de la utilización de la herramienta “Encuesta” pretendo hacer un relevamiento sobre éste aspecto socio-organizacional en HSBC Bank Argentina. Para poder realizar un análisis uniforme, definiremos la idea central del concepto de diversidad en el mundo, como el máximo aprovechamiento del potencial ofrecido por grupos heterogéneos, en edad, sexo, etnia, nacionalidad, preferencia sexual ó lugar de nacimiento, entre otros.

En este sentido, las estrategias planteadas de la percepción de diversidad ofrecen a las organizaciones en general, la posibilidad de atraer talentos diversos y representativos de la sociedad, permitiendo mejorar la calidad de los servicios y productos, ya que recoge lo mejor de las características e intereses de sus beneficiarios y/o clientes, que son también diversos.

El objetivo de éste relevamiento es:

- ✓ Entender cuál es el grado de percepción que poseen los clientes, respecto a este aspecto sobre la Diversidad que gestiona HSBC Bank Argentina.

Si lo desea, puede poner su nombre y apellido, de lo contrario se mantendrá absoluta confidencialidad

Dicha encuesta tiene una duración aproximada de 7 minutos.

Muchas gracias por su participación.

Comienzo de la Encuesta:

1. Indique su Género: Masculino Femenino
2. Indique su edad: 20-30 31-40 41-50 51-65
3. Indique cual es su nacionalidad: Argentina Otra (Si desea aclarar cuál) _____
4. Indique su antigüedad como cliente en HSBC: 2-5 6-10 15-20 >20
5. Indique su segmento de cliente es dentro de HSBC Bank: Banca Empresas Banca Personal

Tesis: Promoviendo la Diversidad en HSBC Bank Argentina: Estrategia de Marketing o pilar en la Gestión?.

1. Indique con cuál de los siguientes “colectivos” Ud. mas relaciona con la Diversidad? (marcar solo 3 de ellos)

- | | | |
|------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| Genero | <input type="checkbox"/> | |
| Preferencia Sexual | <input type="checkbox"/> | |
| Discapacidad | <input type="checkbox"/> | |
| Etnia/Raza | <input type="checkbox"/> | |
| Religión | <input type="checkbox"/> | |
| Edad | <input type="checkbox"/> | |
| Aspecto Físico | <input type="checkbox"/> | |
| Nacionalidad | <input type="checkbox"/> | |
| Enfermedades | <input type="checkbox"/> | |
| Status Socio/Económico | <input type="checkbox"/> | |
| Otra | <input type="checkbox"/> | (Si desea aclarar cuál) _____ |

2. Considera Ud. que Argentina es una país Diverso? Del 1 al 10 (1 sería la puntuación más baja).

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. Considera Ud. que HSBC Bank es una organización Diversa? (Tenga en cuenta la definición enunciada al comienzo)

- Si No No lo se

4. Si su respuesta anterior es “SI”, resume que hechos puntuales le hicieron decir que “SI”?

5. Cuáles de los siguientes calificativos considera Ud. que describiría mas a HSBC como Organización?

- | | | | | | |
|------------------------|--------------------------|--------------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| Rígida | <input type="checkbox"/> | Funcional | <input type="checkbox"/> | Inclusiva | <input type="checkbox"/> |
| Flexible | <input type="checkbox"/> | Estructurada | <input type="checkbox"/> | Joven | <input type="checkbox"/> |
| Distante | <input type="checkbox"/> | Clásica | <input type="checkbox"/> | Moderna | <input type="checkbox"/> |
| Organización Masculina | <input type="checkbox"/> | Madura | <input type="checkbox"/> | Amigable | <input type="checkbox"/> |
| Organización Femenina | <input type="checkbox"/> | Selectiva | <input type="checkbox"/> | Tolerante | <input type="checkbox"/> |
| Exclusiva | <input type="checkbox"/> | Global | <input type="checkbox"/> | Estratega | <input type="checkbox"/> |
| Multicultural | <input type="checkbox"/> | Inclusiva | <input type="checkbox"/> | Innovadora | <input type="checkbox"/> |
| Positiva | <input type="checkbox"/> | Negativa | <input type="checkbox"/> | Responsable | <input type="checkbox"/> |
| Práctica | <input type="checkbox"/> | Comprensiva | <input type="checkbox"/> | Poco Amigable | <input type="checkbox"/> |

1. Sobre qué tema de Diversidad considera Ud. que HSBC debería hacer mas foco HSBC?

- Genero
- Preferencia Sexual
- Discapacidad
- Etnia/Raza
- Religión
- Edad
- Aspecto Físico
- Nacionalidad
- Enfermedades
- Status Socio/Económico
- Otra (Si desea aclarar cuál) _____

2. Si tuviera que asignar una valoración sobre el aspecto diverso en HSBC BANK, cuál sería su puntuación? (entendiendo que 1 es lo mínimo y 10 lo máximo)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. Cite el/los nombre/s de otra/s organización/es que Ud. conozca y considere que son empresas ejemplo sobre el tratamiento de la Diversidad e Inclusión.

_____.

_____.

_____.

_____.

4. Comentarios adicionales (aquí tiene un espacio para escribir aquella información de carácter cualitativo que puede ser interesante para complementar el estudio):

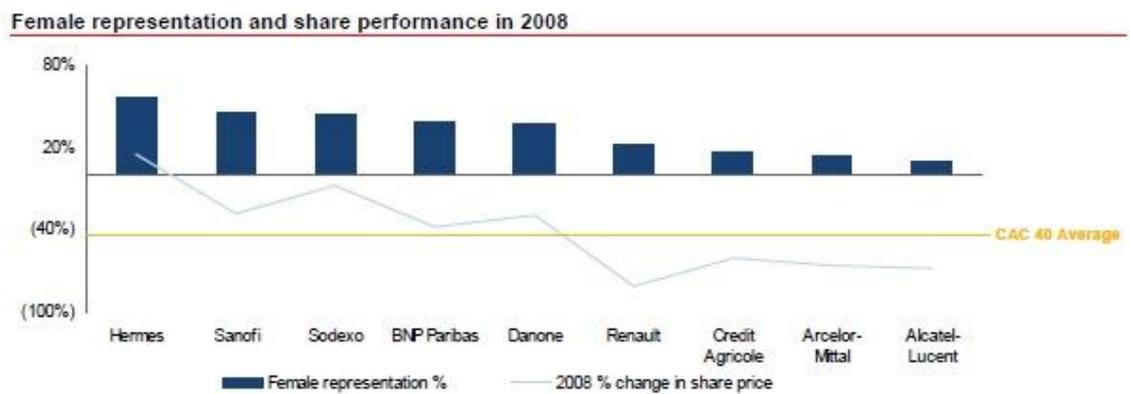
ANEXO 4

CASO EMPIRICO

Los Hechos:

1. Rendimiento del precio de la acción⁴⁴:

En condiciones de alta incertidumbre financiera, los mercados valoran a las empresas que toman menos riesgos y son más estables. En un estudio llevado a cabo a través de industrias clave en Francia, las estadísticas indican que una mayor representación femenina en la gestión está directamente correlacionada con un rendimiento superior en sobre el precio de la acción; mientras que el CAC 40 cayó un 42% en promedio durante la crisis financiera de 2008, las empresas con más del 30% de representación femenina en la gestión, ha superado a otros.



2. Efectividad Organizacional

En un estudio realizado por McKinsey en 2007⁴⁵, se observó que donde la representación femenina en los comités de gestión excedía el 30% coincidió con una mayor excelencia organizacional medida por el liderazgo, la dirección, la responsabilidad, la coordinación y control, la innovación, la orientación externa, capacidad, motivación, trabajo y medio ambiente y valores.

El estudio también estableció una relación de causa y efecto entre la excelencia organizacional, la rentabilidad y la valoración de la empresa, por el que las empresas en el cuartil superior de excelencia organizacional arrojan el doble del *EBITDA* y precio de las acciones que las del cuartil inferior.

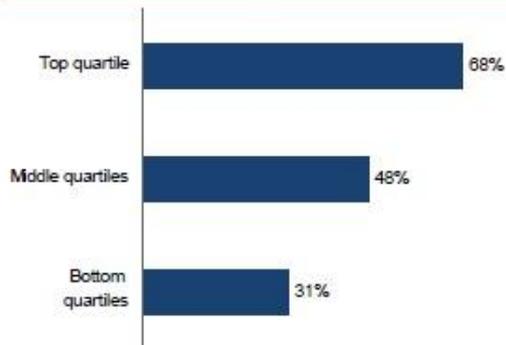
44 Michel Ferrary – Why Women Managers Shine – March 2009

45 McKinsey – Women Matter, 2007

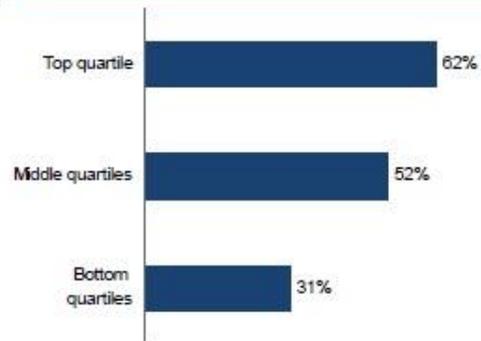
Organisational excellence coincides with female representation

Organisational excellence

Probability of above average EBITDA



Probability of above average Valuation



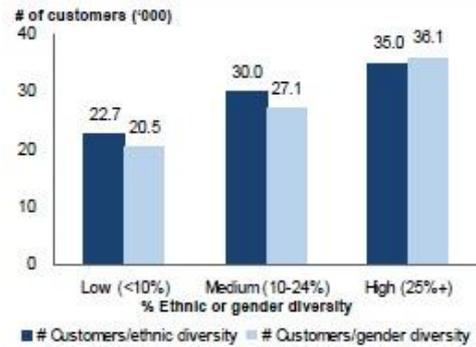
3. Cuota de Mercado y Rentabilidad

En un estudio publicado por la *American Sociological Review* en 2009- basado en una muestra de 1.002 empresas de EE.UU. en diversas industrias enumeradas en Dun and Bradstreet, los siguientes resultados fueron revelados⁴⁶:

⁴⁶ American Sociological Review – Does Diversity pay? Race, Gender and the Business Case for Diversity – April 2009

Tesis: Promoviendo la Diversidad en HSBC Bank Argentina: Estrategia de Marketing o pilar en la Gestión?

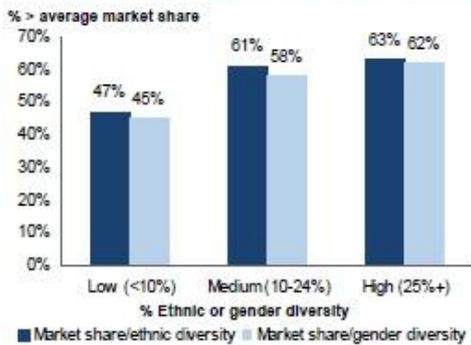
Gender/ethnic diversity relative to number of customers



Customers

- The number of customers was 1.8 times higher among companies with high gender diversity (25% or higher) and 1.5 times higher among companies with high ethnic diversity (25% or higher) than for companies with low diversity (less than 10%)

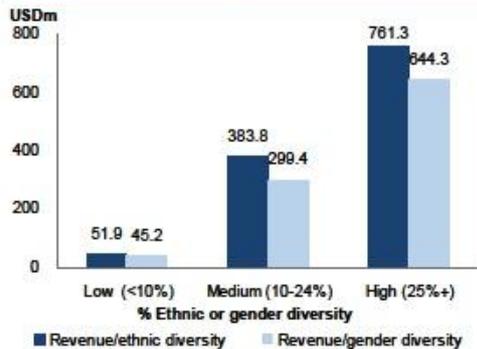
Gender/ethnic diversity relative to market share



Market share

- The incidence of greater than average market share was 1.4 times higher among companies with high gender diversity (25% or higher) and 1.3 times higher among companies with high ethnic diversity (25% or higher) than for companies with low diversity (less than 10%)

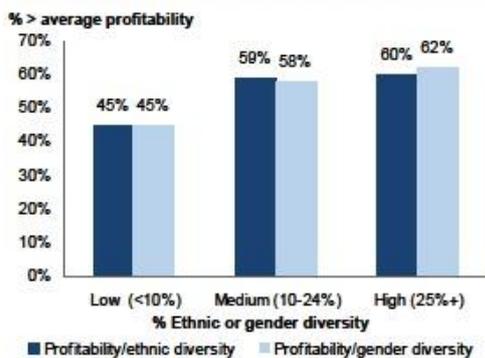
Gender/ethnic diversity relative to revenue



Revenue

- Revenue of companies with high gender and/ or ethnic diversity (25% or higher) was 14 times higher than for companies with low diversity (less than 10%)

Gender/ethnic diversity relative to profit



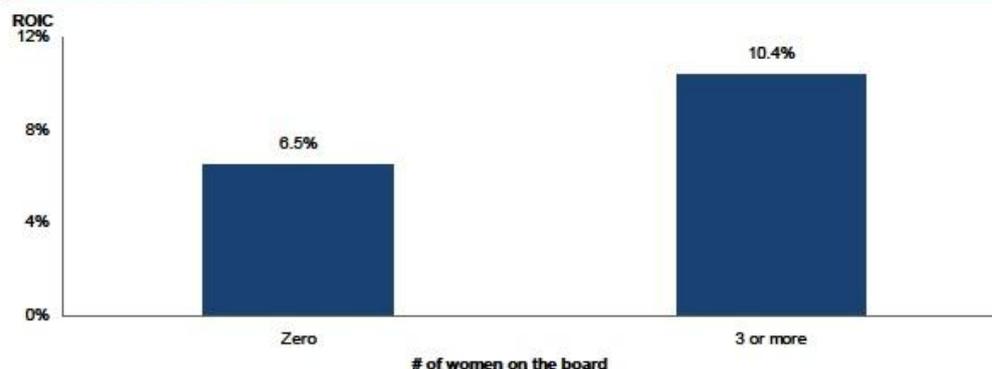
Profitability

- The incidence of greater than average profitability was 1.4 times higher among companies with high gender and/ or ethnic diversity (25% or higher) than for companies with low diversity (less than 10%)

4. Retorno sobre el capital invertido.

En un estudio publicado por Catalyst, se encontró que entre las compañías publicadas en “Fortune 500”, donde había tres o más mujeres formando parte del comité ejecutivo durante más de cuatro años, el retorno sobre el capital invertido (ROIC) fue 1.6 veces mayor que para aquellas empresas con ninguna mujer en su comité ejecutivo.

Women on boards to ROIC



Los razonamientos:

1. La toma de decisiones equilibrada:

Varios estudios de género indican que existen diferencias entre la gestión organizacional masculina y femenina, por la que ésta última (la femenina) tiende a⁴⁷:

47 Collete Dunkley – Increasing Engagement with Men and Women at Work – July 2011

- Tener mayor aversión al riesgo o “calculador” - tratando de ampliar el espectro de escenarios alternativos y sus considerando sus desventajas y planificando en consecuencia.
- Se concentran más en una sustentabilidad con perspectiva a largo plazo.

Otras investigaciones también indican que las empresas con liderazgo masculino muestran⁴⁸:

- Más actividad exportadora.
- Tienen más probabilidades de ser parte de un grupo empresarial.
- Son más intensivos en inversión de capital

La investigación sobre el comportamiento del grupo también demuestra que los grupos diversos, cuando se gestionan adecuadamente, hacen más negocios empresariales innovadores que los grupos no diversos⁴⁹.

Un balanceando enfoque masculino y femenino sobre la gestión del riesgo aumenta las probabilidades de una efectiva toma de decisiones y del los resultados operativos.

2. Mejora en la efectividad del liderazgo

En una encuesta realizada por el Davies Report de 2011, el 60% de los encuestados cree que la razón por qué las mujeres son sub-representadas en las juntas del Reino Unido se debe a la actitud y el ambiente en el lugar de trabajo y el 40%, debido a la dificultad en la promoción profesional y el reclutamiento.

- En consecuencia, muchas organizaciones informan estadísticas que indican que una notablemente mayor proporción de talentos masculinos son promovidos que a diferencia de talentos femeninos, los cuales indican un mayor y estricto criterio de promoción y reclutamiento.
- Respecto al aumento de las barreras organizativas, la investigación sugiere que las mujeres que logran llegar a altos cargos ejecutivos desarrollan una mayor capacidad de recuperación (ser resilientes) y una mayor resolución creativa de problemas y eso hace que las mujeres líderes de alto rango presentan una mayor aptitud de liderazgo que los hombres.

48 Annu Kotiranta, Finalnd – Female Leadership and Firm Profitability – Sept. 2007

49 Catalyst – The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity – 2004

La investigación reciente llevada a cabo por Zenger Folkman-(especialista basado en las fortalezas de desarrollo de liderazgo)⁵⁰ y referenciados en la Harvard Business Review (HBR) toma 16 competencias clave del liderazgo a través de organizaciones con alta performance y observaron varias competencias en que las mujeres se han destacado por encima de los hombres:

LAS MUJERES	LOS HOMBRES
El motor que las mueve a actuar es su vida afectiva .	El motor que los mueve son los objetivos y metas que se proponen.
Valoran más el proceso .	Valoran más el resultado , los objetivos.
Reúnen, juntan.	Separan, ordenan.
Son multifocales .	Son monofocales .
Resuelven los conflictos hablando .	Resuelven los conflictos en silencio .
Necesitan y desean sentirse necesitadas .	Necesitan logros y desean admiración .
Hacen hasta lo que no les agrada, "alguien tiene que hacerlo".	Sienten la obligación de satisfacer .
Recuerdan. Mayor lentitud en procesar los conflictos.	Olvidan y siguen avanzando.
Tienen todo mezclado en la cabeza.	Tienen todo en compartimentos .

- Líderes femeninos sobresalieron en la honestidad y la integridad, la resolución de problemas, la orientación hacia los resultados, toma de iniciativa, comunicar poderosamente, inspirar y motivar, la construcción de relaciones, el desarrollo de los otros, la colaboración y el trabajo en equipo.
- Líderes masculinos sobresalieron en la experiencia técnica, la innovación y la perspectiva estratégica.
- Jack Zenger, CEO y Co-fundador de Zenger Folkman, afirma: "Es un hecho bien conocido que las mujeres son insuficientemente representadas en el "Top

⁵⁰ Zenger-Folkman – A Study in Leadership: Women Do It Better Than Men – 2012

Management". Sin embargo, los datos sugieren que mediante la incorporación de más mujeres se incrementaría el nivel general de eficacia en el liderazgo.. Las organizaciones salen a la calle para reclutar líderes eficaces cuando en muchos casos, pueden también tener gente interna que podría ocupar el puesto que está vacante".

Estos resultados también coinciden con los publicados por McKinsey (mencionado anteriormente) haciendo referencia a la mayor correlación del liderazgo femenino y la eficacia en la gestión.

3. La innovación y una mayor amplitud comercial

En una encuesta realizada por el Davies Informe 2011, los encuestados creen que una mayor diversidad de género en los puestos de responsabilidad trae una perspectiva más amplia, una mejor comprensión y toma de decisiones, un enfoque más equilibrado y un mejor rendimiento del negocio⁵¹.

La incidencia de una representación femenina equilibrada en una empresa es un indicio de que la cultura y la gestión ética de la empresa acepta las ideas multidimensionales, enfoques y capacidades⁵². Tal ambiente fomenta una mayor innovación en base a:

- Un amplio y alcance más profundo de la comprensión de las necesidades del cliente; y
- Una mayor capacidad de desarrollar y entregar productos / servicios que satisfagan estas necesidades de los clientes, impulsando así la cobertura de clientes perdurable en el tiempo y la participación en el mercado.

Por lo tanto, un entorno que fomente la innovación estará en condiciones de ofrecer una gama más amplia de oportunidades de mercado en crecimiento de los ingresos, la rentabilidad y liderazgo sostenible en la industria.

La investigación hecha sobre el comportamiento de grupos de trabajo, demuestra que los grupos diversos, cuando son gestionados adecuadamente, toman decisiones de negocio más innovadoras que los grupos no diversos⁵³.

51 2011 Davies Report – Feb. 2012

52 Miller-McCune – Profit, Thy Name Is Woman – Abril 2009

53 Catalyst – The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity – 2004

Los estudios también sugieren que las mujeres líderes se destacan en competencias que están asociadas con la innovación - como la adaptación a los cambios, inspirando y motivando, desarrollando a otros colaboradores, solucionando problemas, la toma de iniciativas ya la gestión orientada a los resultados.

El aumento de la representación femenina también aumenta la probabilidad de tener el conocimiento necesario para abordar adecuadamente la base de clientes de sexo femenino, o la "economía femenina". En HSBC Bank Argentina, por ejemplo, tenemos el caso del equipo a cargo de mujeres que diseña los planes promocionales para el incentivo del uso de tarjetas de crédito en los diferentes comercios orientados a los usos y costumbres femeninos.

Como resultado, la empresa que aprovecha su talento femenino internamente será capaz de desarrollar productos y servicios que podrían atraer a sus clientes externos.

Según HBR, con las mujeres que controlan el 73% del gasto de los consumidores y el 27% de la riqueza del mundo, la economía femenina constituye una oportunidad de mercado global que es mayor que la India y China combinadas. Por lo tanto, las empresas que pueden ofrecer productos y servicios a la medida basado en el conocimiento del cliente femenino están en condiciones de ganar aun mas en los mercados emergentes⁵⁴.

4. Administrando la escases de talentos.

Atracción de talentos.

A nivel mundial, hay escasez de talentos en todos los niveles y se espera llegará a ser más severa en 2040, en los que Europa tendrá un déficit de 24 millones de trabajadores mayores de 15 años a 65. El aumento de la proporción de mujeres en el lugar de trabajo reduciría este vacío c.90 %⁵⁵.

Los empleadores que se centren en la diversidad estarán mejor posicionados para aprovechar un grupo mucho más amplio de talentos y un segmento cada vez más educado y calificado se pueden encontrar entre las mujeres. En los EE.UU., por ejemplo, las mujeres obtienen más de la mitad de todos los títulos de licenciatura y de maestrías y casi la mitad de todos los doctorados⁵⁶.

54 McKinsey Quarterly – A Business Case for Women – 2005

55 Catalyst – The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity – 2004

56 Catalyst – Advancing Women Leaders: What's Good for Women is Good for Business – 2008

Las mujeres líderes son una característica de los lugares de trabajo inclusivos ya que su presencia significa que el grupo de talentos puede ser ocupado por personas no estereotipadas. Esto a su vez construye una reputación corporativa por ser un empleador con elecciones que apelan a una base más amplia de individuos talentosos y que hacen los lugares de trabajo homogéneos.

Retención, compromiso y desarrollo de los talentos.

Las mujeres en puestos de dirección y en los consejos de administración son modelos y mentores para otras mujeres, potencialmente incrementando las tasas de participación y de retención a través de los niveles directivos de la empresa.

En un informe de investigación publicado por Catalyst en 2011, el efecto de la diversidad en la retención de talentos y de la gestión del compromiso se establecieron los siguientes aspectos:

- UN mejor clima de diversidad se asocia a una menor intención de abandonar el puesto de trabajo. Los investigadores encontraron que todos los empleados, asocian percepciones positivas de un clima diverso.
- El compromiso de los empleados depende de los líderes eficaces, y éstos están comprometidos con la diversidad organizacional. En una encuesta global de más de 50.000 empleados, el *Corporate Leadership Council*⁵⁷ encontró que el compromiso de los empleados hacia sus gerentes fue un factor fundamental en el compromiso para con ellos.

Un estudio de la Comisión Europea mostró que el 58% de las empresas con prácticas de diversidad reportó una mayor productividad como resultado de la mejora de la motivación y la eficiencia de los empleados, y el 62% dijo que esas prácticas ayudaron a atraer y retener a personas de gran talento⁵⁸.

57 Corporate Leadership Council – Driving Performance and Retention Through Employee Engagement – 2004
58 Harvard Business Review – Women in Management – 2010

ANEXO 5

Resultados métricos de las entrevistas a Colaboradores HSBC Argentina.

ENCUESTA / ENTREVISTA A EMPLEADOS		
Cantidad de encuestados		150
Genero		%
Masculino	76	50,7
Femenino	74	49,3
Edad		%
20-30	34	22,7
31-40	45	30,0
41-50	56	37,3
>50	15	10,0
Nacionalidad		%
Argentina	121	80,7
Otra	29	19,3
Antigüedad		%
1 a 5	15	10,0
6 a 10	64	42,7
11 a 20	50	33,3
>20	21	14,0
Posición en HSBC		%
Empleado JR	32	21,3
Empleado Sr.	45	30,0
Supervisor	36	24,0
Jefe	25	16,7
Gerente	12	8,0
Vivieron en otros países		%
Si	15	10,0
No	135	90,0
Cuáles de los colectivos los relacionan con Diversidad (3 x votos)		%
Genero	67	44,7
Preferencia Sexual	54	36,0
Discapacidad	89	59,3
Etnia/Raza	24	16,0
Religión	20	13,3
Edad	56	37,3
Aspecto Físico	23	15,3
Nacionalidad	13	8,7
Enfermedades	76	50,7
Status socio/económico	27	18,0
Otra	1	0,7

Tesis: Promoviendo la Diversidad en HSBC Bank Argentina: Estrategia de Marketing o pilar en la Gestión?.

Consideran que Argentina es un País Diverso? (1 al 10) 1 seria lo mas bajo		%
1	1	0,7
2	0	0,0
3	3	2,0
4	4	2,7
5	2	1,3
6	24	16,0
7	89	59,3
8	25	16,7
9	2	1,3
10	0	0,0
Consideran que actualmente la Gestión de la Diversidad en la CIA es:		%
Muy Prioritario	15	10,0
Prioritaria	89	59,3
Poco Prioritaria	34	22,7
Nada Prioritaria	12	8,0
En mi lugar de trabajo, me permiten expresar libremente mis opiniones y puntos de Vista		%
Si	139	92,7
no	11	7,3
En HSBC Bank Arg el personal es tratado en forma justa independientemente de la edad		%
Si	117	78,0
no	33	22,0
Cuanto conocen acerca de la posición de HSBC Bank Arg acerca de la Diversidad		%
1	0	0,0
2	1	0,7
3	3	2,0
4	10	6,7
5	16	10,7
6	87	58,0
7	12	8,0
8	18	12,0
9	1	0,7
10	2	1,3
Consideran que HSBC Bank Argentina es una Organización Diversa?		%
1	0	0,0
2	2	1,3
3	1	0,7
4	4	2,7
5	13	8,7
6	77	51,3

Tesis: Promoviendo la Diversidad en HSBC Bank Argentina: Estrategia de Marketing o pilar en la Gestión?.

7	45	30,0
8	3	2,0
9	3	2,0
10	2	1,3
Cuál de los siguientes actores considera UD que serian los responsables principales de crear conciencia de Diversidad en HSBC Bank? (opción múltiple)		%
Empleados	49	32,7
Clientes	2	1,3
Líderes Locales	52	34,7
Plantel Ejecutivo (EXCO)	55	36,7
Lideres globales	45	30,0
Proveedores	0	0,0
Todos	11	7,3
Otros	0	0,0
Percibo que la gestión de la diversidad en mi Cia está orientada a:		%
Diversidad de Genero	45	30,0
Diversidad Cultural	70	46,7
Diversidad Generacional	8	5,3
Diversidad Funcional (Discapacidad)	27	18,0
Otros	0	0,0
Percibo que la gestión de la diversidad se realiza por ? (única opción)		%
Obligación Legal	19	12,7
Estrategia de Marca-Empleador	30	20,0
Por cultura y Valores	53	35,3
Compromiso hacia los empleados	19	12,7
Necesidad estratégica	21	14,0
Interés para el Negocio	8	5,3
Otros	0	0,0
Por lo que se, en mi organización, la gestión de la Diversidad es competencia de (única opción)		%
Comité específico de Diversidad	16	10,7
Responsable de Diversidad	6	4,0
Dirección General	19	12,7
Marketing/Comunicaciones	15	10,0
Dirección de RRHH	70	46,7
No sabe	24	16,0
Entiendo que en mi organización, hay iniciativas específicas de Gestión de la Diversidad en las siguientes Políticas de Recursos Humanos (opción múltiple):		%
Reclutamiento y Selección	50	33,3
Formación y Desarrollo	16	10,7
Plan de Comunicación Interna	115	76,7
Política de Compensación y Beneficios	1	0,7

Tesis: Promoviendo la Diversidad en HSBC Bank Argentina: Estrategia de Marketing o pilar en la Gestión?.

Política de Expatriados	43	28,7
Promoción Interna	5	3,3
Programas de Liderazgo	56	37,3
Relaciones Laborales	58	38,7
Plan de Carrera y Sucesión	3	2,0
no sabe	3	2,0
Por cuál de las siguientes razones cree Ud. que HSBC ha lanzado acciones vinculadas a la gestión de la Diversidad (Doble Opción)		%
Estrategia Competitiva.	29	19,3
Puro Marketing.	12	8,0
Toma de decisiones cotidianas.	20	13,3
Mejora de Imagen.	59	39,3
Captación de nuevos clientes.	35	23,3
Moda por auge del tema.	35	23,3
Toma de conciencia real.	66	44,0
Aumento de grupos minoritarios en su dotación.	44	29,3
Sobre que actores creería Ud. que estarían los principales efectos "barreras", responsables de no darle importancia en HSBC Bank Argentina, al tema de la Diversidad? (única opción)		%
Empleados.	25	16,7
Clientes.	13	8,7
Líderes Locales.	76	50,7
Plantel Ejecutivo (Exco) Comité Ejecutivo	23	15,3
Líderes Globales.	8	5,3
Proveedores.	2	1,3
Otros (<i>detalle</i>)	3	2,0
Cuáles fueron las acciones sobre Diversidad que recordas llevadas a cabo por HSBC Bank en Argentina?		%
Mes de La diversidad	15	10,0
ADN HSBC	25	16,7
Mes de la Mujer	11	7,3
Almanaques con Fotos	13	8,7
Ninguna	50	33,3
Publicidad Razas	2	1,3
Mujeres Lideres	32	21,3
Caridad (ayuda)	4	2,7
Participaste alguna vez, de las acciones de Diversidad llevadas a cabo por HSBC Bank en Argentina?		%
si	21	14,0
no	129	86,0

Tesis: Promoviendo la Diversidad en HSBC Bank Argentina: Estrategia de Marketing o pilar en la Gestión?.

Has tenido la posibilidad de compartir durante el último año de tu gestión, tareas con alguien de latitudes distinta a la tuya ó con alguna persona que pertenezca a algún grupo minoritario como por ejemplo; capacidades reducidas, estilos de vida diferentes, preferencias sexuales, etc		%
si	109	72,7
no	41	27,3
Generó valor agregado ?		
si	99	66,0
no	51	34,0
En términos de Diversidad, cuál de los siguientes aspectos, considera Ud. que son los menos desarrollados por HSBC Bank Argentina? (solo dos opciones)		%
Genero	20	13,3
Preferencia Sexual	27	18,0
Discapacidad	86	57,3
Etnia/Raza	10	6,7
Religión	17	11,3
Edad	32	21,3
Aspecto Físico	33	22,0
Nacionalidad	3	2,0
Enfermedades	50	33,3
Status Socio/Económico	22	14,7
Otra. (Si desea aclarar cuál)	0	0,0
Cuan Comprometido cree Ud. que HSBC Bank Argentina esta respecto a las políticas de Diversidad?		%
Muy Comprometido	17	11,3
Comprometido	75	50,0
Poco Comprometido	33	22,0
Nada Comprometido	25	16,7
Cuál sería la/s acción/es concreta/s que te gustaría ver por parte de HSBC respecto a la Diversidad?		%
Ingreso de personas con discapacidades y/o enfermedades	66	44,0
Gente con diferente Status Socio-económico	24	16,0
Mas actividades reales para la toma de conciencia	36	24,0
No contesta	9	6,0
Mas mujeres en posición Ejecutiva	11	7,3
Discriminación	4	2,7

Resultados métricos de las entrevistas al Top Management en HSBC Argentina.

ENCUESTA AI TOP MANAGEMENT			
			Cantidad de encuestados
			10
Forma parte del EXCO (Comité Ejecutivo)?			
Si		6	60%
No		4	40%
Genero			
Masculino		7	70%
Femenino		3	30,0
Edad			
20-30		0	0,0
31-40		3	30,0
41-50		6	60,0
>50		1	10,0
Nacionalidad			
Argentina		8	80,0
Otra		2	20,0
Antigüedad			
1 a 5		0	0,0
6 a 10		2	20,0
11 a 20		6	60,0
>20		2	20,0
Vivieron en otros países			
Si		8	80,0
No		2	20,0
Cuáles de los colectivos los relacionan con Diversidad (hasta 3 votos por cada uno)			
Genero		4	40,0
Preferencia Sexual		1	10,0
Discapacidad		10	100,0
Etnia/Raza		1	10,0
Religión		1	10,0
Edad		2	20,0
Aspecto Físico		0	0,0
Nacionalidad		0	0,0
Enfermedades		8	80,0
Status socio/económico		3	30,0
Estilo de Vida		0	0,0
Consideran que Argentina es un país diverso en el ámbito laboral? (1 al 10) 1 sería lo más bajo.			
1		0	0,0
2		0	0,0
3		0	0,0

Tesis: Promoviendo la Diversidad en HSBC Bank Argentina: Estrategia de Marketing o pilar en la Gestión?.

4	0	0,0
5	0	0,0
6	1	10,0
7	2	20,0
8	6	60,0
9	1	10,0
10	0	0,0
Cuán importante considera Ud. que es trabajar en una organización abierta a la diversidad?		
1	0	0,0
2	0	0,0
3	0	0,0
4	0	0,0
5	0	0,0
6	0	0,0
7	0	0,0
8	1	10,0
9	8	80,0
10	1	10,0
Cuan comprometido se siente Ud. En su posición dentro de HSBC por promover políticas de Diversidad?		
Muy Comprometido	7	70,0
Comprometido	3	30,0
Poco Comprometido	0	0,0
Nada Comprometido	0	0,0
Considera Ud. que la Diversidad es una valor estratégico corporativo?		
Si	7	70,0
No	3	30,0
Palabras con las que se definió el valor que le aporta a HSBC promover políticas de Diversidad (Fueron 3 por cada entrevistado)		
Multicultural (x 3 coincidencias)	Inclusivo	
Pionero	Tendencista	
Abierto a las diferencias (x 5 coincidencias)		
Responsable		
Conectado (x 3 coincidencias)		
Proactivo		
Moderno		
Funcional (x 3 coincidencias)		
Vanguardista		
Estratega (x 2 coincidencias)		
Cuál sería la puntuación que Ud. le daría al HSBC Bank Argentina como precursor de acciones para tratar el tema de la Diversidad? Del 1 al 10 (1 sería la puntuación más baja).		
1	0	0,0

Tesis: Promoviendo la Diversidad en HSBC Bank Argentina: Estrategia de Marketing o pilar en la Gestión?.

2	0	0,0
3	0	0,0
4	0	0,0
5	0	0,0
6	1	10,0
7	3	30,0
8	4	40,0
9	2	20,0
10	0	0,0
Valores con los que identifican (los líderes) a HSBC en materia de Diversidad.		
Abierto a las diferencias		
Responsable con sus colaboradores		
Equilibrado ante lo distinto		
Precursor		
Innovador (x 2 votos)		
Comprometido		
Confiable (x 2 votos)		
En términos de Diversidad, cuál de los siguientes aspectos, considera Ud. que son los menos desarrollados por HSBC Bank Argentina? (Fueron 3 por cada entrevistado)		
Genero	1	10,0
Preferencia Sexual	3	30,0
Discapacidad	10	100,0
Etnia/Raza	0	0,0
Religión	0	0,0
Edad	3	30,0
Aspecto Físico	3	30,0
Nacionalidad	0	0,0
Enfermedades	6	60,0
Status Socio/Económico	4	40,0
Otra. (Si desea aclarar cuál)	0	0,0
Cuan Comprometido cree Ud. que HSBC Bank Argentina esta respecto a las políticas de Diversidad?		
Muy Comprometido	1	10,0
Comprometido	9	90,0
Poco Comprometido	0	0,0
Nada Comprometido	0	0,0
Cree Ud. que en la toma de decisiones diarias, Ud. y su equipo tienen en cuenta a la Diversidad?		
Si	6	60,0
No	4	40,0
<i>Ejemplos: Desarrollo de nuevos productos, convenios con otras universidades, presupuestos destinados a la investigación de mercado, posibilidades de asignaciones internacionales a colaboradores con altos potenciales,</i>		

Tesis: Promoviendo la Diversidad en HSBC Bank Argentina: Estrategia de Marketing o pilar en la Gestión?.

La Gestión de la Diversidad entra dentro de los objetivos medibles en su evaluación de desempeño anual?		
Si	8	80,0
No	2	20,0
Como siente Ud. realmente que es evaluado en este aspecto con el fin de verificar si Ud. hace gestión?		
Muy Evaluado		0,0
Evaluado	6	60,0
Poco Evaluado	4	40,0
Nada Evaluado		0,0
Con que fin cree Ud. que HSBC Bank Argentina promueve la Diversidad?		
Diferenciación de Marca	0	0,0
Pilar en la Gestión Estratégica	6	60,0
Captación de diferentes clientes/mercados	2	20,0
Puro Marketing	0	0,0
Clima Laboral	0	0,0
Mayor Variedad de Miradas	0	0,0
Riqueza en la toma de decisiones	1	10,0
Mejorar Marca-Empleador	1	10,0
Identificación de obstáculos a la hora de implementar políticas de diversidad		
Presupuestos	3	30,0
Otras prioridades	2	20,0
Resistencia de algunos Lideres Globales	3	30,0
Falta de Gente o Gpo de Gente experta en la materia	2	20,0
Culturas (más abiertas/menos abiertas)	1	10,0
Mencione tres organizaciones que Ud. considere vanguardistas en materia de Políticas Diversidad.		
Google (5 votos)	Nestlé (4 votos)	
IBM (4 votos)	American Express (3 votos)	
Techint (2)		
Accenture		
Arcor		
Unilever		
Procter & Gamble (con 4 votos)		
Kimberly-Clark (5 votos)		
Has tenido la posibilidad de compartir durante el último año de tu gestión, tareas con alguien de latitudes distinta a la tuya ó con alguna persona que pertenezca a algún grupo minoritario como por ejemplo; capacidades reducidas, estilos de vida diferentes, preferencias sexuales, etc		
si	10	100,0
no		0,0
Dio valor agregado ?		

si	10	100,0
no	0	0,0

Resultados métricos de las entrevistas a clientes de HSBC Argentina.

ENCUESTA A CLIENTES		
Cantidad de encuestados	75	
Genero		
Masculino	43	57,3
Femenino	32	42,7
Edad		
20-30	10	13,3
31-40	34	45,3
41-50	19	25,3
>50	12	16,0
Nacionalidad		
Argentina	52	69,3
Otra	26	34,7
Antigüedad como clientes		
1 a 5	5	6,7
6 a 10	30	40,0
11 a 20	29	38,7
>20	11	14,7
Segmento		
Empresas	38	50,7
Individuos	37	49,3
Cuáles de los colectivos los relacionan mas con Diversidad (solo 3 opciones)		
Genero	31	41,3
Preferencia Sexual	46	61,3
Discapacidad	63	84,0
Etnia/Raza	32	42,7
Religión	23	30,7
Edad	32	42,7
Aspecto Físico	1	1,3
Nacionalidad	5	6,7
Enfermedades	36	48,0
Status socio/económico	23	30,7
Otra	0	0,0
Consideran que Argentina es un País Diverso? (1 al 10) 1 seria lo mas bajo		
1	0	0,0
2	0	0,0

Tesis: Promoviendo la Diversidad en HSBC Bank Argentina: Estrategia de Marketing o pilar en la Gestión?.

3	0	0,0
4	0	0,0
5	2	2,7
6	14	18,7
7	23	30,7
8	26	34,7
9	10	13,3
10	0	0,0
Consideran que HSBC Bank Argentina es una Organización Diversa?		
si	32	42,7
no	15	20,0
no lo se	28	37,3
Cuáles de los siguientes calificativos considera Ud. que describiría mas a HSBC como Organización (múltiple opción)		
Rígida	3	4,0
Flexible	44	58,7
Distante	1	1,3
Organización Masculina	0	0,0
Organización Femenina	0	0,0
Exclusiva	1	1,3
Multicultural	26	34,7
Positiva	4	5,3
Práctica	7	9,3
Funcional	11	14,7
Estructurada	14	18,7
Clásica	0	0,0
Madura	3	4,0
Selectiva	40	53,3
Global	67	89,3
Inclusiva	3	4,0
Negativa	0	0,0
Comprensiva	14	18,7
Inclusiva	0	0,0
Joven	3	4,0
Moderna	6	8,0
Amigable	29	38,7
Tolerante	4	5,3
Estratega	34	45,3
Innovadora	8	10,7
Responsable	15	20,0
Poco Amigable	0	0,0
Sobre qué tema de Diversidad considera Ud. que HSBC debería hacer mas foco? (3 x encuestado)		
Genero	5	6,7

Preferencia Sexual	15	20,0
Discapacidad	59	78,7
Etnia/Raza	19	25,3
Religión	12	16,0
Edad	29	38,7
Aspecto Físico	18	24,0
Nacionalidad	5	6,7
Enfermedades	41	54,7
Status Socio/Económico	22	29,3
Otra. (Si desea aclarar cuál)	0	0,0
Empresas ejemplo en temas de Diversidad		
MC DONALDS (4 votos)	IBM	
HOSPITAL ITALIANO	Accenture	
AFIP	Hp	
Santander Rio	MercadoLibre	
Loreal Argentina	Amex	
Benetton	Google	
Volkswagen	Sodimac	
Arcor	Bco Credicoop	
Techint (2 votos)	WaltMart	