Sostenibilidad e inclusión: la diversidad como valor corporativo

ALFONSO SIANO
Universidad de Salerno

AGOSTINO VOLLERO
Universidad de Salerno

MADDALENA DELLA VOLPE
Universidad de Salerno

ALESSANDRA BERTOLINI
Universidad de Salerno

Resumen

La valorización de la diversidad y la inclusión representan elementos fundamentales de la sostenibilidad corporativa, convirtiéndose en un imperativo para las empresas que quieren crear valor competitivo. El esfuerzo de las organizaciones empresariales debe estar orientado a crear ambientes de trabajo inclusivos y adoptar estrategias para valorizar los recursos corporativos en términos de diversidad, con el fin de promover mejores condiciones organizacionales y obtener ventajas en términos de producción y competitividad en el mercado. Nuestra investigación propone una reflexión sobre el necesario cambio en las prácticas y políticas de la empresa, gracias a un entorno de trabajo multicultural, inclusivo y saludable, para también su impacto sobre el ambiente externo. En particular, se presta atención a la comunicación con el consumidor, encamina-

da a incrementar la confianza, la fidelidad y el voz a voz positivo hacia la empresa. A tal fin, se reportan algunas buenas prácticas de comunicación referidas a casos de negocios que transmiten bien su compromiso concreto con el desarrollo de un sistema económico-social en el que nadie esté excluido y en el que todos estén capacitados para expresar su propio potencial y diversidad.

Palabras clave

Sostenibilidad, Diversidad, Inclusión, Comunicación, Competitividad.

Introducción

El concepto de sostenibilidad y de desarrollo sostenible está cada vez más en el centro del debate internacional, viendo el surgimiento de varias definiciones y diferentes posiciones. En una concepción compartida y general, la sostenibilidad tiene sus raíces en el concepto de «revolución de la sostenibilidad» (Edwards, 2005), según el cual la supervivencia y el desarrollo de microsistemas y macrosistemas se basan en el equilibrio económico, social y ambiental. A nivel de empresa, esto se traduce en el concepto de «Sostenibilidad corporativa», que se refiere a la capacidad del sistema empresarial para perseguir objetivos económicos con respeto a la comunidad, en armonía con el medio ambiente (Crane y Matten, 2007; Quaddus y Siddique, 2011). La «Sostenibilidad corporativa» es efectivamente un enfoque empresarial, orientado a la creación de valor para todos los *stakeholders* mediante la integración de principios, valores centrales, prácticas y medios orientados al desarrollo sostenible en las estrategias corporativas más amplias (Sebastiani, 2013). La necesidad de perseguir el desarrollo sostenible, por tanto, determina cambios profundos en las políticas y prácticas corporativas (Edwards, 2005), convirtiéndose en un imperativo para la creación de valor competitivo (Persico y Rossi, 2016).

En la literatura, el concepto de «sostenibilidad corporativa» se ha formalizado en el modelo de *Triple Bottom Line*, que basa su enfoque empresarial en tres pilares: Planeta, Personas, Ingresos (Elkington, 1997). El modelo establece que, para la supervivencia y desarrollo de las organizaciones, es necesario que estas encuentren un equilibrio entre tres dimensiones principales:

- logro de resultados económicos y capacidad de generar ingresos y trabajo para la población;
- mejora y desarrollo de los recursos humanos y capacidad de garantizar condiciones de bienestar colectivo;
- conservación, preservación del medio ambiente, capacidad para mantener la calidad y reproducibilidad de los recursos naturales (Masaroni y Rossi, 2007).

La dimensión «Ingresos» se refiere al desempeño económico de la empresa, es decir, su capacidad para alcanzar niveles adecuados de rentabilidad y conquistar una posición competitiva óptima. Esta dimensión define la necesidad de generar riqueza para la empresa, los accionistas y la comunidad (Siano, 2014). La dimensión «Planeta» se relaciona con las cuestiones medioambientales, que son cada vez más importantes para las empresas. En el contexto de la sostenibilidad empresarial, esta tiene como objetivo preservar el medio ambiente en el tiempo como proveedor de recursos, receptor de residuos y fuente directa de utilidad (Lombardi, 2011). Finalmente, la dimensión «Personas» se refiere a la mejora de los recursos humanos, así como a la protección de la seguridad y el bienestar de los trabajadores, consumidores y comunidades locales, como parte de las estrategias corporativas de sostenibilidad. El desempeño social de la empresa se evalúa sobre la base de la capacidad de la organización para lograr el bienestar de las personas y de la comunidad en igual medida (Nunes, Lee y O’Riordan, 2016).

Nuestra investigación estará principalmente enfocada en esta última dimensión del modelo *Triple Bottom Line*, con un enfoque en la inclusión y la diversidad. El tema se abordará brevemente desde una doble perspectiva: por un lado, se reflexionará sobre el cambio al interior de las empresas, que tiende a incrementar la productividad gracias a un entorno laboral multicultural, inclusivo y más saludable; por otro lado, se aborda-

rán las formas en las que este cambio puede repercutir al externo de las empresas. Desde este punto de vista, el foco estará en la comunicación hacia el consumidor, orientada a incrementar la confianza, la fidelidad y el voz a voz positivo hacia la marca.

Gestión de la diversidad: la mejora y la política de inclusión en los entornos laborales corporativos

La valorización de la diversidad y la inclusión son elementos fundamentales de la sostenibilidad corporativa (Giangualano y Solimene, 2019). Los esfuerzos de las organizaciones empresariales deben estar orientados principalmente a la creación de ambientes de trabajo inclusivos y la adopción de estrategias para valorizar los recursos corporativos en términos de diversidad, con el fin de promover mejores condiciones organizacionales (Lauring, 2013) y obtener ventajas en términos de producción y competitividad en el mercado.

Los principios de la «Gestión de la diversidad» o «Gestión de variedades» (Castellucci et al., 2009) siempre han adquirido más valor en el mundo de las empresas, lo que exige afrontar y cambiar de forma proactiva la respuesta del contexto socioeconómico global. Se trata de un enfoque de gestión, fundado en el concepto de pacto de igualdad y conciencia de la «diferencia», propuesto como un proceso de cambio que comprenda unas prácticas y políticas, miradas a valorar la diversidad en sus múltiples aspectos (diversidad de género, orientación sexual, orígenes étnicos, cultura, capacidad física, por ejemplo) dentro del entorno laboral. El principal objetivo del proceso de gestión de la diversidad dentro de las empresas es, en primer lugar, garantizar el acceso a las mismas oportunidades para todos los trabajadores, teniendo en cuenta la singularidad de cada persona (como ritmo de trabajo, competencias), a través de la adopción de políticas de mérito (Buemi et al., 2016; Castellucci et al., 2009).

Para fomentar el desarrollo de conductas justas, fue necesario introducir políticas orientadas a regular el acceso al mundo laboral, la no discriminación en el lugar de trabajo, el equilibrio entre la vida privada y

laboral, la mejora de habilidades y de talentos (Giangualano y Solimene, 2019). Las políticas corporativas en materia de diversidad e inclusión establecen principios de respeto y equidad, que deben cubrir todo el ciclo de vida de la relación del individuo con la empresa (desde el proceso de selección hasta la finalización de la relación laboral), con el fin de generar un clima de trabajo abierto, colaborativo e inclusivo (Mattana, 2017), basado en el intercambio de valores corporativos y en la difusión de una cultura de la diversidad basada en unos supuestos fundamentales (Giangualano y Solimene, 2019), que se mencionan a continuación:

- reconocer la diversidad como singularidad;
- mejorar el bagaje experiencial, las habilidades y la calidad de las personas;
- fomentar la colaboración;
- favorecer el desarrollo del potencial;
- fomentar la libertad de expresión y la creatividad.

Las políticas corporativas sobre diversidad e inclusión tienen como objetivo eliminar la desintegración social y construir una sociedad inclusiva por bienes, servicios y relaciones humanas, sociales y económicas, con repercusiones en el bienestar de toda la población (Migliaccio, 2019). Las macro áreas de intervención de la «gestión de la diversidad» conciernen en términos generales: género, origen étnico y religioso, discapacidad, edad.

Discriminación y brecha de género en las empresas

La discriminación y la brecha de género son temas que afectan directamente a las empresas. La persistencia de una asimetría sustancial en las vías de acceso y desarrollo profesional entre hombres y mujeres dentro de las organizaciones representa un problema no solo en términos de equidad, sino también en términos organizacionales y competitivos (Poggio et al., 2010). En apoyo de esta tesis, las contribuciones empíricas, principalmente de carácter económico (Del Boca et al., 2012; Rossi, 2013), afirman que las nuevas ideas surgen en la diversidad, por esto es

importante potenciar la diferencia de género (Del Boca et al., 2012). De hecho, las mujeres aportan capacidades, habilidades, conocimientos, estilo de gestión y experiencias complementarias o diferentes a las de los hombres, fundamentales para el desarrollo y cambio de las instituciones (Brollo, 2016).

Las empresas deben, por tanto, comprometerse activamente a considerar, en la fase de selección, un grupo de candidatos representativos de ambos sexos; monitorear la presencia de mujeres en los distintos niveles de la empresa; cerrar la brecha salarial, promover el crecimiento profesional de los colaboradores también en roles de liderazgo, definir políticas para la gestión de la maternidad y el apoyo familiar.

Discriminación racial y religiosa

La discriminación racial, aunque hoy se expresa en formas más o menos sutiles, sigue presente a nivel mundial, especialmente en el ámbito empresarial. La discriminación en el lugar de trabajo ocurre cuando los empleadores participan en acciones, intencionales o no intencionales, que favorecen fundamentalmente a un grupo sobre otro (James y Wooten, 2006).

La discriminación racial, religiosa o étnica se produce en todas las etapas de la relación laboral (desde la contratación hasta la terminación del contrato o el despido) y puede adoptar formas muy diferentes. No es raro que los candidatos «nativos» sean examinados primero durante los procedimientos de contratación o que las solicitudes de extranjeros sean rechazadas a priori. Durante la relación laboral, por otro lado, el acoso y las conductas discriminatorias de carácter racista y, en casos extremos, el *mobbing* son cada vez más frecuentes. No solo los superiores inician el acoso y la intimidación, sino también a menudo los compañeros y los clientes. Por último, no son raras las ocasiones en las que los despidos se producen por motivos no legítimos, sino relacionados con el origen, el color de piel o factores culturales y religiosos.

Como sostiene la Comisión Europea contra el Racismo y la Intolerancia (ECRI), los casos de discriminación en el lugar de trabajo representan

una oportunidad perdida, un desperdicio de talento humano necesario para el progreso económico. La ECRI recomienda a los empleadores que utilicen procedimientos de contratación justos y objetivos, que sensibilicen a los empleados para que trabajen en un contexto multicultural y que promuevan cursos de formación sobre políticas antidiscriminatorias e interraciales.

Gestión de la discapacidad y políticas de apoyo empresarial

La inclusión de las personas con discapacidad en el lugar de trabajo no debe ser simplemente el cumplimiento de una obligación regulatoria, sino un camino de su empoderamiento profesional orientado a la valorización de su potencial. No solo se necesita una conciencia diferente de la diversidad, sino sobre todo nuevos enfoques de gestión que lleven a considerar a las personas con discapacidad como una fuente productiva que permite al sistema económico y a las empresas lograr beneficios convirtiéndose en capital social e intelectual para una colectividad (Metallo et al., 2009).

En el contexto empresarial se utiliza el concepto de «Gestión de la Discapacidad Laboral», que se combina con el concepto general de «Gestión de la Discapacidad», para indicar el conjunto de estrategias proactivas encaminadas a identificar y remover los obstáculos que impiden que las personas con discapacidad accedan al mundo del trabajo (Mattana, 2017). Es un concepto bastante reciente destinado a identificar la gestión eficaz de los trabajadores en situaciones de dificultad (Girelli y Moro, 2019). En detalle, este enfoque se basa en tres grandes acciones (Angeloni y Borgonovi, 2017), que las empresas pueden implementar en el lugar de trabajo:

- la prevención de la Discapacidad Laboral;
- la creación de formas razonables de acomodación para personas con un problema de salud (Colocación y Apoyo Individual);
- la implementación de actividades encaminadas a promover la re-inserción efectiva y eficiente en la empresa de quienes se encuentran ausentes del lugar de trabajo (Retorno al Trabajo).

Recientemente, Forbes dedicó un artículo a la experiencia de Avio Aero, un negocio de GE Aviation, subsidiaria de la empresa estadounidense General Electric. La empresa aeroespacial opera en el diseño y producción de sistemas para aeronáutica civil y militar y ha logrado sensibilizar a todos los niveles mediante la implementación de proyectos innovadores de inclusión. Avio Aero posee el primer proyecto de «pasantía inteligente» en Italia, una pasantía de 240 horas, tanto remota como presencial, activada con un joven tetrapléjico (Forbes, 2020).

Discriminación por edad y brecha generacional

Una forma de discriminación muy extendida en las empresas, que se manifiesta principalmente en la fase de selección de personal y a través de prácticas de jubilación anticipada, es aquella contra las personas de edad avanzada. Las razones radican en la creencia de que este «grupo» de personas es incapaz de aportar innovación a los procesos de negocio o de apoyar el diálogo generacional (Mattana, 2017). La madurez, el bagaje experiencial y el «crecimiento mental», que representan los aspectos positivos del envejecimiento (así como el pensamiento estratégico, la intuición, la previsión, la sabiduría, el juicio, la capacidad de racionalización, la percepción de las habilidades lingüísticas y holísticas) no encuentran una valorización adecuada en los entornos corporativos.

El problema social de la edad también se hace evidente en la brecha generacional, que suele darse entre los empleados de una empresa. En uno de los principales operadores globales en los sectores de electricidad, gas y servicios integrados ha actuado en dos direcciones: por un lado, ha activado programas de tutoría para nuevas contrataciones y, por otro, actividades de intercambio de conocimientos para el desarrollo de habilidades digitales y conocimiento organizacional entre colaboradores de diferentes generaciones.

Comunicando la diversidad

La atención de nuestra investigación no solo está dirigida a cuestiones relacionadas con el cambio dentro de los entornos laborales corporativos en términos de inclusión y mejora de la diversidad, sino también a las formas en que este cambio puede impactar sobre el contexto externo de las empresas. En particular, la comunicación de la sostenibilidad social, orientada a incrementar la confianza, la fidelidad y el voz a voz positivo hacia la marca.

La creciente sensibilidad hacia la sostenibilidad ha llevado a las organizaciones a adoptar canales de comunicación, especialmente digitales (Ilia et al., 2017; Moreno y Carpriotti, 2009), con el objetivo de comunicar el compromiso empresarial con los principales temas de respeto e inclusión de la diversidad. Internet se ha consolidado como el principal canal de difusión de información sobre sostenibilidad, especialmente en los últimos años, encontrando su lugar en sitios web corporativos y redes sociales.

En el contexto online, la comunicación de la sostenibilidad no solo juega un papel en el reporte del desempeño alcanzado por la organización en términos de sostenibilidad corporativa (Menon y Kahn, 2003), sino también y sobre todo un rol estratégico, como vector relacional capaz de incrementar la «reputación corporativa» (Cornelissen, 2011; Fombrun y van Riel, 2004). Las iniciativas de comunicación impulsadas por las empresas van desde la creación de publicidad inclusiva transmitida en sus canales institucionales, a la creación de campañas de *engagement* en redes sociales, hasta la creación de productos «a la medida» y específicos para satisfacer la demanda de una determinada gama de consumidores, hasta hace poco, al margen. El objetivo no es solo sensibilizar al público sobre los problemas sociales de la diversidad, sino sobre todo valorizar el compromiso de la empresa con estos temas.

La necesidad de que los consumidores se identifiquen en anuncios no basados en estereotipos y en marcas que abarcan temas éticos y sociales es un sentimiento generalizado e imposible de ignorar. La responsabilidad social, la sensibilidad y el compromiso son recompensados por los consumidores que así los prefieren, con un impacto concreto en el desempeño y la reputación del negocio.

Buenas prácticas

El Banco Intesa Sanpaolo a favor de la problemática social y las mujeres

El Grupo Intesa Sanpaolo en Europa ha implementado una serie de herramientas y servicios a favor de las personas socialmente débiles, sobre todo las mujeres. Como se indica en el sitio web institucional del Grupo, en la sección «nuestra gente», Intesa Sanpaolo siempre ha estado comprometida con la valorización de la diversidad y la promoción de la inclusión. En 2018, fundó una nueva estructura completamente dedicada a la implementación de todas las iniciativas sobre Diversidad e Inclusión (D&I), contra todas las formas de discriminación de edad, género, cultura, religión, capacidad, orientación emocional e identidad de género. Acorde con los valores expresados por su Código de Ética, que define los valores y comportamientos compartidos dentro y fuera de la compañía.

La estrategia de D&I del Grupo promueve especialmente la mejora del talento femenino, que representa aproximadamente el 53% de la población de la empresa, ocupando también posiciones de liderazgo. Business Gemma, por ejemplo, es el préstamo que el Grupo pone a disposición de las mujeres emprendedoras o trabajadoras autónomas para crear una nueva empresa, iniciar la profesión independiente, realizar inversiones o reservar nueva liquidez, intentando conciliar la nueva idea de emprendimiento con las necesidades diarias de «ser mujer». El Grupo Intesa Sanpaolo también brinda un apoyo concreto a través del Banco del Tiempo; guarderías en las empresas; permisos más amplios para la licencia de maternidad o paternidad y oportunidad de trabajo remoto para las madres trabajadoras.

Dadas estas políticas de igualdad orientadas a reducir la brecha de género, Intesa Sanpaolo se sitúa, por el cuarto año consecutivo, entre las 325 empresas mencionadas en el Índice de Igualdad de Género (GEI) 2020 de *Bloomberg*, obteniendo una puntuación de 82,1%, muy por encima de la media del sector financiero global (68,2%) y de las empresas italianas (66,77%).

El GEI mide el desempeño de empresas e inversores en términos de política de género a nivel global, utilizando múltiples dimensiones que expresan brevemente el concepto de igualdad de género en contextos corporativos:

- liderazgo femenino: el compromiso de la empresa en atraer, retener y formar mujeres en puestos de alta dirección;

- igualdad salarial de género: cómo una empresa está cerrando la brecha salarial;

- políticas de acoso sexual: la fuerza de las políticas anti-sexistas de una empresa y los procedimientos implementados para hacer frente a las reclamaciones de compensación de los empleados;

- marca Pro-Mujeres: cómo los *stakeholders* perciben a una empresa teniendo en cuenta factores como su cadena de suministro, productos y servicios o cómo las mujeres están representadas en la publicidad y apoyadas en la comunidad;

- cultura inclusiva: políticas, beneficios y programas que ayuden a crear un entorno de trabajo inclusivo en el que todos los empleados se sientan valorados y tengan las mismas oportunidades.

En 2020, el Grupo también fue incluido en el *Índice Internacional Re-finitiv* que, cada año, selecciona a las 100 empresas cotizadas entre 9.000 empresas como las más inclusivas y atentas a la mejora de la diversidad a nivel mundial.

La nueva campaña institucional: «Intesa Sanpaolo. Un compromiso concreto» declara el compromiso del Banco por desarrollar un sistema económico y social en el que nadie quede excluido, sino en el que todos puedan expresar su potencial. El comercial, presente en el sitio web corporativo y sus páginas sociales, tiene una finalidad meramente informativa, en línea con la comunicación corporativa (Intesa Sanpaolo, 2021).

Diversidad e inclusión en la industria de la moda: American Eagle, River Island y Tommy Hilfiger

El concepto de inclusividad en la moda se expresa en la búsqueda de una estética de imperfección y «defecto» que se desvíe totalmente de la idea antinatural de la perfección y los estándares tradicionales de belleza.

Durante años la industria de la moda ha sido acusada de cosificar el cuerpo femenino y de proponer modelos y estándares de perfección que excluyen a personas reales. Sin embargo, en los últimos años, especialmente en Estados Unidos, se ha iniciado un proceso de «naturalización» del cuerpo femenino en los procesos de moda e inclusión, especialmente en relación con la representación de ese segmento de la población que siempre permanece al margen. El camino que ha tomado la comunicación en el sector de la moda recientemente se expresa a través de campañas e iniciativas totalmente enfocadas a la representación de lo «normal», concepto que paradójicamente incluye todo lo que se etiqueta como «diferente».

A continuación, se muestran algunos ejemplos de cómo las empresas de moda concretan este cambio. En particular, se tiene en cuenta la campaña de participación social impulsada por la empresa *American Eagle Outfitters*, el comercial *River Island*, la creación de productos a medida para personas con discapacidad y los eventos promovidos por *Tommy Hilfiger*.

American Eagle Outfitters (AEO) es un minorista especializado en la venta de ropa, accesorios y productos de moda y de alta calidad a precios asequibles, con sus marcas *American Eagle* y *Aerie*. Es una empresa inclusiva, que reconoce y celebra el poder de la individualidad de clientes y empleados.

En la sección «trabaja aquí» del sitio web oficial, la empresa dedica una página completa a sus empleados bajo la emblemática frase «Nuestra gente es lo primero» y describe cómo la empresa está comprometida con la diversidad y la inclusión. En particular, AEO presta atención a la formación en el campo de la *D&I*, promoviendo cursos de formación para el liderazgo inclusivo y una formación de apropiación cultural obligatoria para sus empleados. Además, ofrece una serie de mesas redondas, «Charla Real», que fomentan el diálogo entre empleados y líderes sobre cómo personas con diferentes culturas, personalidades y perspectivas pueden unirse en torno a los objetivos y valores comunes corporativos.

En 2015, la empresa estadounidense realizó la «Campaña de participación “No retoques”», elegida por no utilizar comerciales y vallas publicitarias con modelos retocados para la línea de ropa interior *Aerie*, ofreciendo la imagen de una modelo «normal». Para involucrar a sus clientes

en la iniciativa destinada a romper los estereotipos de cosificación de la mujer y la imagen de «perfección» a toda costa, la empresa ofrece una iniciativa de *engagement* en las redes sociales. Las seguidoras están invitadas a compartir sus fotos vistiendo trajes de baño *Aerie*, usando el hashtag *#aeriereal*. Muchísimas consumidoras respondieron a la llamada publicando su foto «sin retoques». El mismo mensaje se transmitió luego también en las campañas de comunicación posteriores, asociándose a un compromiso social igualmente expresado en el apoyo constante a la Asociación Nacional de Trastornos de la Alimentación (AEO, 2021). *River Island* es una de las marcas de moda más conocidas y queridas de High Street en Reino Unido. Con más de 350 tiendas en todo el mundo y 6 sitios en línea, cuenta con más de 60 años de experiencia en la venta al detal. La empresa tiene una larga trayectoria en la valorización e inclusión de la diversidad, tanto en su entorno laboral como a través de la moda. El cumplimiento de su política ética es considerado un requisito fundamental para todos aquellos que trabajan con y para la marca, quienes están firmemente convencidos de que un cambio gradual, sostenible y significativo es un objetivo alcanzable y al que todas las empresas deben aspirar.

En 2018, con motivo de su aniversario número 30, la marca lanzó su nueva colección AW18 teniendo en cuenta caras completamente «nuevas». La campaña de *marketing* «Las etiquetas están hechas para la ropa» celebra la individualidad y la diversidad al mismo tiempo, apoyando a la organización benéfica *Ditch the Label* por la igualdad y contra el acoso escolar.

La primera parte de la iniciativa fue lanzada a principios del año con una respuesta extraordinariamente positiva por parte del público, que sin embargo señalaba la falta total de representación de la comunidad con discapacidad dentro de la campaña. *River Island* reaccionó de manera proactiva a las críticas de los seguidores, diseñando, después de unos meses, la nueva entrega de la campaña con un elenco de habilidades mixtas. Cada nuevo modelo se trata por separado en el sitio web de la empresa, con una mini entrevista.

La campaña fue un éxito en las redes sociales al igual que la campaña de la colección Kids primavera-verano 2018, que se llevó a cabo contratando a niños discapacitados como modelos, para mostrar lo que los hace

iguales, a pesar de las diferencias (River Island, 2021). Otra campaña de gran resonancia es «Creación de la línea Tommy Adaptive», impulsada por *Tommy Hilfiger*, pionero del fenómeno de la *moda adaptativa*, muy exitoso en Estados Unidos y Reino Unido.

En 2016, la casa de moda propone la línea «Tommy Adaptive», diseñando prendas a medida para ser usadas de una manera más sencilla y práctica por niños y adultos con discapacidad.

Las prendas tienen la misma calidad, el mismo tejido y diseño que ofrecemos en todas las demás colecciones. Las adaptaciones son discretas, con modificaciones realmente funcionales que permiten a los adultos y niños con discapacidad vestirse con facilidad, ser independientes y sentirse cómodos (Scafati, 2020).

Recientemente la marca también se ha dedicado a la representación de la estética y la cultura musulmana, presentando una línea exclusiva de *hijab* y creando el *burkini* de Halima Adem, modelo estadounidense de origen somalí, conocida por ser la primera mujer en llevar un *hijab* en el concurso Miss Minnesota Estados Unidos (Sahli, 2020).

Diversidad e inclusión en el ADN de Coca-Cola

Coca-Cola siempre ha estado activa en el ámbito social, consolidándose como la principal promotora de la diversidad y la inclusión que están en su ADN. La empresa se compromete a diario con la lucha contra el racismo y cualquier forma de discriminación. Trabaja a la vanguardia en la defensa de las diferencias sociales y también ha obtenido el reconocimiento durante la tercera edición del *Diversity Brand Summit*, que reúne y premia a las 21 marcas más inclusivas surgidas del *Diversity Brand Index*, un proyecto de investigación dirigido a medir la capacidad de las marcas para desarrollar efectivamente una cultura orientada a la diversidad y la inclusión (Coca Cola, 2021a).

Las iniciativas y campañas promovidas por *Coca-Cola* en las redes sociales son muchas y todas dignas de atención. A continuación, se muestran dos como ejemplos de cómo la empresa comunica la diversidad.

La campaña 2018 «I love you Hater» de *Sprite* se volvió rápidamente viral en las redes sociales. La empresa invitaba a todos a responder «I love you Hater» a los insultos, prejuicios y estereotipos que las personas víctimas de *bullying* o *cyberbullying* suelen escuchar de los haters en las redes sociales, en cuanto a su apariencia física, orientación sexual o color de piel (Coca Cola, 2021b).

Además de un vídeo retransmitido en televisión y en línea, que ha sumado millones de visualizaciones, la campaña también llega a los canales *Navigli de Milán* (Italia) en un evento organizado en colaboración con *Memorable Comments*, un sitio que durante años ha recogido los comentarios más divertidos y originales publicados en las redes sociales. Se pide a la comunidad del sitio que dé rienda suelta a la creatividad respondiendo de manera original e irónica a los insultos que circulaban en la web. El instrumento ganador de *Coca-Cola* pasa a ser la capacidad de lidiar con la ironía y utilizar el lenguaje de las nuevas generaciones de consumidores sobre temas importantes como el *bullying*, los prejuicios y la homofobia, animándolos a tomar posiciones firmes frente a estas «enfermedades» sociales. El comercial de 2018 «Coca Cola Sunset», transmitido en el canal de *YouTube* y en la página de *Facebook* de *Coca-Cola Nederland*, es otro excelente ejemplo de publicidad capaz de representar en unos pocos marcos una serie de estereotipos relacionados con la raza, la cultura y la religión. El anuncio, que alcanzó las 71.452 visualizaciones en el canal de *YouTube*, presenta a una mujer musulmana durante el período del Ramadán, uno de los eventos religiosos más importantes para los musulmanes. La mujer es claramente víctima de lo que técnicamente está definido como «discriminación interseccional», generada cuando los factores que inducen la discriminación son indistinguibles, ya que son dos. La mezcla de todos los elementos hace que se fusionen para formar una especie de «factor interseccional único» (Solanke, 2009). En el caso específico, el protagonista del comercial es una mujer y no es cristiana.

El conductor del autobús no se detiene a esperarla. Mientras ella está caminando, un hombre la empuja sin darse cuenta y un grupo de chicos se ríe de ella porque lleva el *hijab*. Al final una mujer de la misma edad, mostrando su solidaridad, le ofrece una *Coca-Cola*, esperando el atardecer antes de beberla. El comercial termina con un anuncio «lo que nos

une es más grande que lo que nos divide» yuxtapuesto con la icónica botella de vidrio de *Coca-Cola*.

Una verdadera campaña de sensibilización que, sin embargo, mantiene los objetivos de la comunicación comercial y que expresa el compromiso de la empresa con la inclusión social.

Conclusiones

La valorización de los recursos humanos, como parte de las estrategias corporativas de sostenibilidad, representa un camino de evolución necesario para las empresas orientadas a satisfacer las nuevas expectativas de los *stakeholders* (cada vez más atentos a estas dinámicas) y dar respuesta a un marco regulatorio cada vez más apremiante. La persistencia, aún hoy, de una sustancial asimetría en el acceso y en las vías de desarrollo profesional dentro de las organizaciones, representa un problema urgente, que limita el crecimiento de la empresa en términos organizacionales y competitivos. La prioridad de las empresas debe ser promover un entorno laboral meritocrático e inclusivo, eliminando la brecha de género, edad, capacidad, raza y religión. Para ello, es necesario que las empresas avancen lo antes posible hacia una definición de políticas y prácticas adecuadas para mejorar las diferentes personalidades y habilidades tanto en el lugar de trabajo como en el exterior.

Además, un factor fundamental es la comunicación. Las iniciativas de comunicación impulsadas por las empresas deben tener como principal objetivo, no solo sensibilizar a la opinión pública sobre los problemas sociales de la diversidad, sino también potenciar el compromiso de la empresa con estos temas y problemáticas.

Las mejores prácticas de la empresa, brevemente analizadas, definen posibles formas de comunicar la sostenibilidad corporativa para la inclusión y valorización de la diversidad. Desde la comunicación de información sobre las políticas de igualdad de género de Intesa Sanpaolo, hasta las iniciativas *engagement* en el sector de la moda, pasando por las campañas sociales y no convencionales de *Coca-Cola*, las herramientas para comunicar el compromiso empresarial concreto con el desarrollo de un

entorno socioeconómico justo e inclusivo son numerosos y representan soluciones óptimas para las empresas que quieren orientarse plenamente hacia la sostenibilidad.

Referencias

- AEO. (2021). Our commitment to strengthening AEO's inclusive culture. Recuperado de <https://www.aeo-inc.com/inclusion-diversity/>
- Angeloni, S., y Borgonovi, E. (2017). Lavoro ergo sum: Quando il lavoro abilita l'uomo. *Sviluppo & Organizzazione*, 274, 58-70.
- Brollo, M. (2016). L'inclusione della diversità di genere negli organi sociali: dalle norme agli strumenti. En M. Brollo, C. Cester, L. Menghini (a cura di). *Legalità e rapporti di lavoro. Incentivi e sanzioni*. Trieste, Italia: EUT.
- Buemi, M., Conte, M., y Guazzo, G. (2016). *Il Diversity Management per una crescita inclusiva. Strategie e strumenti*. Milán, Italia: FrancoAngeli.
- Castellucci, P., Martone, A., Minelli, E., Rebora, g., y Traquandi, L. (2009). *Diversity management. La diversità nella gestione aziendale*. Milán, Italia: Ipsoa
- Coca Cola. (2021a). #Iloveyouhater, con sprite rispondiamo con l'amore a chi si nutre di odio. Recuperado de <https://www.coca-colaitalia.it/diversita-inclusione/sprite-i-love-you-hater>
- Coca Cola. (2021b). È parte del nostro DNA. Recuperado de <https://www.coca-colaitalia.it/diversita-inclusione>
- Cornelissen, J. (2011). *Corporate Communication. A guide to theory and practice*. Londres, Reino Unido: Sage.
- Crane, A., y Matten, D. (2003). Are you talking to me? Stakeholder communication and the risks and rewards of dialogue. En Andriof J., Waddock S., Husted B., y Rahman S (Eds). *Unfolding Stakeholder Thinking: Relationship, Communication, Reporting and Performance*. Greenleaf Books, Sheffield
- Del, Boca D., Mencarini, L., y Pasqua S.(2012). *Valorizzare le donne conviene*. Bolonia, Italia: Mulino.

- Edwards, A.R. (2005). *The Sustainability Revolution, portrait of a paradigm shift*. Gabriola Island: New Society Publishers.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing.
- Fombrun, C.J., y van Riel, C.B.M. (2004). *Frame and Fortune. How successful Companies Build Winning Reputation*. Prentice-Hall, Financial Times Upper, Saddle River.
- Forbes. (19 febrero, 2020) Diversity & Inclusion in azienda: l'esperienza di Avio Aero. Recuperado de <https://forbes.it/2020/02/19/diversity-inclusion-in-azienda-lesperienza-di-avio-aero/>
- Gianguialano, P., y Solimene, L. (2019). *Sostenibilità in cerca di impresa*. Milán, Italia: EGEA.
- Girelli, C., y Moro, C.R. (2019). Disability manager o Disability management? Una prospettiva inclusiva per il mondo del lavoro. *Educare.it*, 19(1).
- Iliá, L., Romenti, S., Rodriguez Canovas, B., Murtarelli, G., y Carroll, C.E. (2017). Exploring Corporations Dialogue about CSR in the digital era. *Journal of Business Ethics*, 146(1), 39-58. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2924-6>
- Intesa Sanpaolo. (2021). Diversity. Recuperado de <https://group.intesa-sanpaolo.com/it/sostenibilita/persona/diversity>
- James, E. H., y Wooten, L. P. (2006). Diversity crises: How firms manage discrimination lawsuits. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1103-1118. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.23478091>
- Lauring, J. (2013). International diversity management: Global ideals and local responses. *British Journal of Management*, 24(2), 211-224. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00798.x>
- Lombardi, R. (2011). *Sostenibilità ambientale e crescita economica. Verso una nuova economica*. Romaña, Italia: Maggioli Editore
- Massaroni, E., y Rossi, S. (2007). Utilizzo e distribuzione delle risorse naturali: verso l'impresa ecoefficiente. *Economia E Diritto Del Terziario*, 19(1). 119-150.
- Mattana, V. (2017). Politiche aziendali di diversity management: criticità ed efficacia. En Bruzzone S. (a cura di), *Salute e Persona: Nella Formazione, nel Lavoro e nel Welfare*, 68 (pp. 121-133).

- Menon, S., y Kahn B.E. (2003). Corporate sponsorships of philanthropic activities: when do the impact perception of sponsor brand? *Journal of Consumer Psychology*, 13(3), 316-327. https://doi.org/10.1207/S15327663JCP1303_12
- Metallo, G., Ricci, P., y Migliaccio, G. (2009). *La risorsa umana "diversamente abile" nell'economia dell'azienda: disability management e accountability*. Italia: Giappichelli.
- Migliaccio, G. (2019). Disabled people in the stakeholder theory: A literature analysis. *Journal of the Knowledge Economy*, 10(4), 1657-1678. <https://doi.org/10.1007/s13132-017-0485-x>
- Moreno, A., y Carpriotti, P. (2009). Communicating CSR, citizenship and sustainability on the web. *Journal of Communication Management*, 13(2), 157-175. <https://doi.org/10.1108/13632540910951768>
- Nunes, A.R., Lee, K., y O'Riordan, T. (2016). The importance of an integrating framework for achieving the Sustainable Development Goals: the example of health and well-being. *BMJ global health*, 1(3). <http://dx.doi.org/10.1136/bmjgh-2016-000068>
- Persico, M. G., y Rossi, F. (2016). *Comunicare la sostenibilità. Comunicare il nuovo paradigma per un nuovo vantaggio competitivo*. Milán, Italia: FrancoAngeli.
- Poggio, B., Murgia, A., y De Bon, M. (2010). *Interventi organizzativi e politiche di genere*. Roma, Italia: Carocci editore.
- Quaddus, M.A., y Siddique, M.A.B. (2011). *Handbook of Corporate sustainability: Frameworks, Strategy, and Tools*. Londres, Reino Unido: Edward Elgar Publishing.
- River Island. (2021). River Island Ethical Policy. Recuperado de <https://www.riverisland.com/inside-river-island/about-us/ethical-trading>
- Rossi, G. (2013). Tempo di donne negli organi di governo delle società: la prospettiva economico-aziendale. En Brollo M., Serafin S. (a cura di), *Donne, politica e istituzioni: il tempo delle donne*, 183 (pp. 183-190).
- Sahli, E. (2020). Tommy Hilfiger ha svelato il suo primo hijab. Vanity fair. Recuperado de <https://www.vanityfair.it/fashion/news-fashion/2020/08/25/tommy-hilfiger-ha-svelato-il-suo-primo-hijab>
- Scafati, L. (2020). Adaptive, la collezione innovativa di Tommy Hilfiger. Vanity fair. Recuperado de <https://www.vanityfair.it/fashion/news-fashion/2020/06/19/tommy-hilfiger-adaptive-collezione>

- Sebastiani, R. (2013). *Corporate sustainability e competitività delle imprese. Lo sviluppo sostenibile come opportunità per un nuovo modo di fare impresa*. Milán, Italia: FrancoAngeli.
- Siano, A. (2014). *Management della comunicazione per la sostenibilità*. Milán, Italia: FrancoAngeli.
- Solanke, I. (2009). Putting Race and Gender Together: A New Approach to Intersectionality. *The Modern Law Review*, 72(5), 723-749. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2230.2009.00765.x>

FREDY EDUARDO VÁSQUEZ-RIZO es doctor en Gestión de la Información y de la Comunicación en las Organizaciones de la Universidad de Murcia (España). Magíster en Ciencias de la Información y Administración del Conocimiento del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (México). Comunicador social y periodista de la Universidad Autónoma de Occidente (UAO, Colombia). Actualmente, es el jefe del Departamento de Comunicación de la Facultad de Comunicación y Ciencias Sociales de la UAO. Su experiencia en el campo de la educación se relaciona con las áreas de docencia, investigación, gestión del conocimiento y gestión de información. Además, es Par Evaluador del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación —Minciencias y del Consejo Nacional de Acreditación— CNA. También es coordinador del Grupo de Investigación en Gestión del Conocimiento y Sociedad de la Información de la UAO. Ha participado en diversos proyectos de investigación (Ministerio de Educación Nacional, ICFES, Universidad del Valle, Corporación Universitaria Minuto de Dios, UAO), así como en la elaboración de numerosos libros y artículos. Contacto: fvasquez@uao.edu.co

JESÚS GABALÁN-COELLO es Profesor de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia y de la Universidad ICESI (Colombia). Actualmente es también director general de la Corporación Penser. Ha sido responsable de procesos de aseguramiento de calidad en universidades y acreditación internacional de programas de ingeniería, así como profesor de tiempo completo en el campo de Ingeniería y de las Humanidades. Se ha desempeñado como vicerrector académico y asesor de rectoría en Colombia. Es ingeniero industrial, magister en ingeniería y Ph. D. en Medición y Evaluación en Educación por la Universidad de Montreal (Canadá). Es par evaluador del Ministerio Ciencia, Tecnología e Innovación y par académico de programas e instituciones del Consejo Nacional de Acreditación (CNA). De igual forma, es Senior Nombre del Institute of Industrial & Systems Engineers. Se ocupa del aseguramiento de la calidad, la medición y la evaluación en educación, así como de los métodos cuantitativos en educación, la gestión del conocimiento y la modelación matemática aplicada. Contacto: jesus.gabalan@uptc.edu.co

MARÍA LUISA NIETO-TABORDA es administradora industrial con maestría en Administración. Se está especializando en Pedagogía y Desarrollo Humano y cuenta con amplia trayectoria en la gestión y desarrollo de proyectos institucionales en el sector educativo. Como académica se desempeña en los campos de la gestión junto con la investigación e innovación en la educación. En el ámbito administrativo-académico, ha sido directora de Proyección Social, Coordinadora Editorial y actualmente es directora de Investigaciones e Innovación en la Universidad Católica de Pereira (Colombia), en donde además lidera el proyecto de implementación del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) y preside el Comité de Ética de la investigación. En el sector privado tiene experiencia en asesoría y consultoría, asociada a procesos de gestión de la innovación empresarial y transferencia tecnológica. Contacto: luisa.nieto@ucp.edu.co

MÓNICA YULENI CASTRO-PEÑA es estudiante de doctorado en economías y políticas de los mercados y empresas en el Departamento de Ciencias Económicas y Estadística de la Universidad de Salerno (Italia). Además, es docente de la Universidad Católica de Pereira (Colombia) en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Es Ingeniera Comercial de la Universidad Libre (Colombia) y Magister en investigación operativa y estadística de la Universidad Tecnológica de Pereira. Sus principales intereses científicos son modelación matemática, calidad en educación y análisis de Instituciones de Educación Superior. Contacto: monica.castro@ucp.edu.co