

Título: Igualdad de género en las empresas argentinas: propuesta de plan de comunicación para GROW, la primera consultora de igualdad de género en Argentina

Autor: Marta Becerra

Director: María Martha Ambrosoni

Fecha: 10 de septiembre 2015

Tema: comunicación e igualdad de género

1. Introducción

El mundo empresarial se ha complejizado enormemente en el siglo XXI en múltiples aspectos. Ha tenido que globalizarse, hacerse más humano, más verde, más atento a sus recursos intangibles, especialmente, sus recursos humanos, su comunicación o su reputación. La adaptación a los grandes cambios económicos y sociales de este siglo sigue incluyendo, no obstante, una cuestión que parecería anticuada y ya superada como es la igualdad entre hombres y mujeres pero que sigue siendo de actualidad al no haberse logrado resolver muchas de las problemáticas que la inclusión de la mujer en el mundo laboral planteaba incluyendo su futuro liderazgo gerencial.

Las políticas de igualdad de género, si bien parecerían un curso de acción necesario en el abordaje de estas problemáticas, en general, no han sido consideradas un activo que construir por parte de las empresas. No existen estudios empíricos que cuantifiquen la relación “coste-beneficio” de la igualdad de oportunidades, es decir, que no se puede probar una relación directa entre incorporar la igualdad de oportunidades a la empresa y mejorar los resultados de la organización. Los beneficios parecen que se insertarían entonces dentro de aspectos cualitativos relacionados con la calidad y bienestar en el trabajo, con la puesta en valor de programas de responsabilidad social empresarial (RSE) o asociado a los valores intangibles de la empresa vinculados con su imagen proyectada. Es decir, serían beneficios que se insertan más en el área de lo comunicacional, construyendo imagen y reputación.

La presente tesis aborda estos espacios comunicacionales y su potencialidad para fomentar la igualdad de género en las empresas argentinas. Una vez problematizadas las distintas aristas de dichos espacios, se presentará a la primera consultora de igualdad de

género en Argentina, GROW, unos lineamientos de comunicación adecuados y adaptados a su entorno de mercado.

El objetivo general, será por tanto proponer un plan de comunicación a la consultora de género GROW con el fin de que logre posicionarse como líder en su mercado a la vez que facilite la implementación empresarial de políticas de género.

La hipótesis que plantea este trabajo es que la implantación de políticas de igualdad de género requiere un proceso básicamente comunicacional en las empresas. El mismo se encuentra a su vez inserto en un proceso más amplio de transformación de la sociedad actual, con su cultura contradictoria, multiforme y ultraconectada y en la que los roles de género se van progresivamente difuminando aunque persistan ciertos estereotipos y relaciones de poder heredadas del pasado que son difíciles de enfrentar. Sobre la base de un trabajo analítico riguroso, se pretende salir del discurso políticamente correcto de la necesidad de fomentar la participación femenina en las empresas y reforzar su liderazgo y proponer herramientas para que se puedan concretar políticas de género en el ámbito privado. Para ello se analizaron si se están generando o se generarán resistencias (incluyendo estereotipos) y dónde podría haber lagunas y cómo resolverlas.

El trabajo consta de dos partes diferenciadas. La primera (capítulos 2 a 5) son fruto de una exhaustiva recopilación de datos secundarios y primarios cuantitativos y cualitativos sobre los entornos empresarial, público y de medios en Argentina y que explicitan el entorno en que se desenvuelve la consultora de género GROW. La segunda parte (capítulos 6 y 7) condensa la propuesta comunicacional que se hace a GROW.

2. Antecedentes y Planteo teórico

Cada vez más abundante literatura sobre beneficios de la diversidad en las empresas. No obstante, son beneficios que se insertarían dentro de aspectos cualitativos relacionados con la calidad y bienestar en el trabajo: la presencia de un liderazgo más inclusivo y colaborativo; menores tasas de dimisión de trabajadores/as y aumento de la tasa de retención y formación del personal; mayor satisfacción laboral; mejor gobernanza empresarial y comportamiento ético; incremento de la RSE; mayor correlación con los/as consumidores/as; mejor reputación empresarial, etc. Estos son valores que, en una matriz empresarial cultural mayormente masculina, son todavía difíciles de visibilizar y todavía más de cuantificar.

Los estudios de organismos internacionales como el Fondo de Población de las Naciones Unidas en Argentina, la Organización Internacional del Trabajo y diversas ONGs internacionales y regionales han puesto el acento en estas cuestiones que las empresas empiezan a incorporar a través, principalmente, de programas de diversidad, RSE o sustentabilidad.

La comunicación feminista, por su parte, ha hecho una impresionante labor de deconstrucción de paradigmas patriarcales pero sus teóricos/as siguen hallando carencias. Uno de ellos es su imbricación en el seno de los estudios de comunicación. El análisis del género no es un tema más a investigar con los métodos disciplinares corrientes sino que debe provocar una ruptura epistemológica y metodológica replanteando los objetos de estudio de la comunicación. En segundo lugar, se plantea que la comunicación de la igualdad ha sido más destructiva que constructiva en cuanto que se ha centrado en el análisis de discursos principalmente pero ha sido menos eficiente en generar ámbitos de construcción de alternativas o incluso, de atraer al público masculino.

Sobre estas carencias la presente tesis trata de dar un salto cualitativo hacia lo propositivo para superarlas al menos en parte sobre la base de las nuevas teorías feministas, las teorías de *management* más avanzadas, las de la gestión del cambio en las organizaciones o de la tarea de *lobbying*.

Fueron centrales para esta tesis la indagación en los paradigmas del entorno empresarial argentino y cómo se configura en este marco, la responsabilidad empresarial y la sustentabilidad, cómo se entiende la comunicación intangible y la presión de los *stakeholders* y cómo se declinan las desigualdades y los estereotipos en las organizaciones presentes en el país.

3. Materiales y Métodos

La tesis tiene un planteamiento híbrido. Comienza con una propuesta de investigación más clásica con un profundo trabajo de recopilación bibliográfica. Seguidamente utiliza la base analítica alcanzada para realizar una propuesta de comunicación a una empresa real.

Los datos primarios han sido exclusivamente cualitativos (entrevistas y sondeos) con el apoyo de datos secundarios cuantitativos. El reciente estudio de IDEA diversidad sobre igualdad de oportunidades para la mujer en la empresa (2014) o el estudio de la oficina en Argentina del Fondo de Población de las Naciones Unidas sobre mujeres en el mercado laboral (2014) han sido particularmente una fuente adecuada de diagnóstico al aproximarse muy cercanamente al objeto de esta tesis (si bien sin elaboración propositiva de medidas de acción).

Se ha intentado en la medida de lo posible contar con fuentes de origen argentino o latinoamericano y, donde se encontraron lagunas, se optó por organismos internacionales de gran prestigio en el tratamiento de cuestiones relacionadas con la igualdad de género.

4. Resultados y Discusión

De forma congruente con los datos de organismos nacionales e internacionales dedicados a la igualdad de género, también en Argentina se comprueban carencias en la igualdad de las mujeres respecto a los varones en el mundo empresarial. Se constata, igualmente, que los avances (que pueden ser muy modestos en la mayoría de los casos) se están vinculando a cuestiones denominadas intangibles, más allá de los datos duros típicos de las empresas concebidas como meras proveedoras de bienes y/o servicios. En este marco, se descubre como relevante la creciente presión de los stakeholders de las organizaciones.

Existe un ámbito de acción muy heterogéneo en la Argentina para la andadura profesional de una consultora especializada en igualdad de género, con sectores que incluso atrasan años en los cambios que cada vez más empresas tienen que abordar en su gestión estratégica. Estos cambios vinculados a una gestión más responsable del entorno, son vías de entrada para una cuestión de larga data como es la igualdad de género. Son nuevos enfoques para un viejo problema.

Las propuestas de intervención que se hacen a GROW para maximizar su impacto en aquellas empresas que hacen RSE o trabajan diversidad, tratan de resolver ese viejo problema de insertar una cuestión de difícil inserción microeconómica vinculándola a nuevos espacios de interés empresarial.

Para una consultora muy especializada en la igualdad de género, se estima difícil lograr una implantación fructuosa a medio-largo plazo sin contar con un trabajo comunicacional estratégico y una política de alianzas bien desarrollada. Si bien no existe competencia en el mercado, es dudoso que dicho mercado pueda existir en aislamiento del mercado mayor dedicado a la auditoría, pero sí puede aprovechar las tendencias de especialización y optimización de recursos que se empiezan a consolidar.

En esta línea propuesta de trabajo para la consultora GROW, un relacionamiento privilegiado con las autoridades públicas y los medios también proyectaría sus potencialidades para captar y retener clientes.

Los hallazgos de esta tesis pretenden ir más allá del clásico enfoque diagnóstico sobre la igualdad en las empresas ahondando en los cómo y porqué del trabajo de auditoría de género.

5. Conclusiones / Recomendaciones

La pretensión de esta tesis era, en primer lugar, proporcionar un mapeo de los elementos no solo económicos sino también comunicacionales y culturales de la realidad empresarial argentina en el contexto mundial y cómo las mujeres se están insertando en dicha realidad, con sus contradicciones, avances y también retrocesos. Esta parte del trabajo desveló una realidad en evolución donde persisten rémoras del pasado junto con una presión, también por parte masculina, de dar más flexibilidad al entorno laboral con nuevos conceptos de liderazgo y de gestión.

La emergencia de los conceptos de sustentabilidad, RSE y comunicación intangible es auspiciosa para la inclusión de políticas de género si bien podrían hacer perder el perfil propio de la lucha por la igualdad de movimiento feminista y de las organizaciones (feministas o no) que luchan por los derechos humanos. Pero la realidad impone sus condiciones y se están convirtiendo en campos fértiles de implantación de políticas de igualdad.

Lograr unas verdaderas políticas de igualdad en el seno del sector privado es un emprendimiento dificultoso. Se ha de salir necesariamente del discurso políticamente correcto y emprender cambios importantes en cuestiones de la matriz cultural de la empresa e incluso de su *core business*. Resistencias las hay y son sutiles y muy

complicadas de combatir si añadimos, además, el aparente requerimiento de implantar un discurso económico a favor de la igualdad.

No obstante, este es el camino que ha decidido recorrer la consultora GROW y este trabajo ofrece una mirada analítica de su realidad del mercado y propone lineamientos sobre los espacios a abordar más fructíferos así como una mirada comunicacional de sus actividades que le permitiría abordar una política de alianzas que multiplique el alcance de su (todavía difícil) actividad centrada en la promoción de la igualdad de género en las empresas argentinas.

Más allá de que aquellas personas que entendemos la igualdad como una cuestión de derechos y no de economía, veamos las propuestas ligadas a la sustentabilidad, la RSE o la comunicación intangible con cierto escepticismo, el objetivo, también por el cual se inició GROW su recorrido como emprendimiento, sigue siendo lograr el derecho a la igualdad entre hombres y mujeres.

6. Bibliografía

- Adams, R. y Ferreira, D. (2009). Women in the Boardroom and Their Impact on Governance and Performance. *Journal of Financial Economics* 94 (2009), 291–309. Recuperado de: <http://ssrn.com/abstract=1107721> el 8 de julio de 2015.
- Adorno, T. y Horkheimer, M. en Papalini, V. (2007). Sociedad de masas y comunicación mediática: algunos apuntes para el análisis de los medios. *Boletín del Congreso de la Nación* 123. Buenos Aires, Argentina.
- Amado Suárez, A. y Castro Zuñeda, C. (1999). *Comunicaciones Públicas. El modelo de la comunicación integrada*. Buenos Aires, Argentina: Temas.
- Amado Suárez, A., Bongiovanni, M., Bustos, M. J., y Etkin, M. E. (2008). *Auditoría de la comunicación. Un método de análisis de las comunicaciones públicas*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Arredondo Trapero F., Velázquez Sánchez M.L. y de la Garza García J. (2013). Políticas de diversidad y flexibilidad laboral en el marco de la responsabilidad social empresarial. Un análisis desde la perspectiva de género. *Estudios Gerenciales* (2013) 29, 161–166.
- Artopoulos, A. (2009). Sociedad del Conocimiento en Argentina: El caso de una empresa-red: Tenaris. *Redes - Revista de Estudios Sociales de la Ciencia*, (15) 29, 241-276.

- Barbero, M. I. (2006). La historia de las empresas en la Argentina: trayectoria y temas de debate en las últimas dos décadas. En Gelman, J. (Comp.). *La historia económica argentina en la encrucijada: balances y perspectivas* (pp. 153-169).. Buenos Aires: Prometeo Libros.
- Bauman, Z. (2003). *Modernidad líquida*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Brandolini, A., González Frígoli, M., y Hopkins N. (2009). *Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Bernández Roda, A. En Yanke, R. (8 de marzo de 2015). Feminismo 3.0, la nueva ola. *El Mundo*. Recuperado de: <http://www.elmundo.es/espana/2015/03/08/54fb4b6be2704ec7518b4570.html> el 23 de julio de 2015.
- Bonavitta, P. y de Garay Hernández, J. (2011). De estereotipos, violencia y sexismo: la construcción de las mujeres en los medios mexicanos y argentinos. *Anagramas 9 (18)*. 15-30.
- Buckalew, E., Konstantinopoulos, A., Russell, J. y El-Sherbini, S. (2012). The Future of Female CEOs and Their Glass Ceiling. *Journal of Business Studies Quarterly 3 (4)*. 145-153.
- Calello, F. (15 de mayo de 2015). Gestión "glocal". Ponencia presentada en el 2º Congreso Management 2020: hacia el liderazgo del futuro. Celebrado en Buenos Aires, Argentina.
- Calvet Puig, M.D., Lusa-García, A., Martínez-Costa, C., Pons Peregot, O., Tura-Solvas, M. (2015). Planes de igualdad por ley: Ventajas de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres para las empresas. *Intangible Capital, 11(2)*. Recuperado de <http://www.intangiblecapital.org/index.php/ic> el 28 de julio de 2015.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Málaga, España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona, España: Ariel.
- Carbajal, M. (27 de marzo de 2012). Radiografía del machismo argentino. *Página 12*. Recuperado de <http://www.pagina12.com.ar/diario/sociedad/3-190508-2012-03-27.HTML> el 23 de julio de 2015.
- Castañeda, M. (2007). *El Machismo invisible regresa*. Mexico: Taurus.
- Castells, M. (2001). *La Sociedad Red*. Barcelona: Alianza Editorial.

- Catalist Information Center (2013). Why diversity matters. Recuperado de: http://www.catalyst.org/system/files/why_diversity_matters_catalyst_0.pdf el 8 de julio de 2015.
- Center for International Private Enterprise (2004). The Business Case for Corporate Citizenship. *Economic Reform Issue Paper 0410*.
- Centro Regional de América Latina y el Caribe del Programa de Naciones Unidas para la Población. (2010). *Igualdad de género en las empresas: cómo avanzar con un Programa de Certificación de Sistemas de Gestión de Equidad de Género*.
- Chaher, S. (2014). Implementación en Argentina de un marco normativo auspicioso sobre comunicación y género. En Chaher, S. (comp.). *Políticas Públicas de comunicación y género en América Latina: un camino por recorrer*. Buenos Aires: Eudeba.
- Chan Kim, W. y Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Chaves, N. y Belluccia, R. (2008). *La marca corporativa: gestión y diseño de símbolos y logotipos*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Chaves, N. (2012). *La imagen. Teoría y práctica de la identificación institucional*. Barcelona, España: Gustavo Gili.
- Christensen, C.M, Wang, D. y Van Bever, D. (2013). Consulting of the cusp of disruption. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2013/10/consulting-on-the-cusp-of-disruption#> el 24 de julio de 2015.
- Cobb, R., Ross, J.K. y Ross, M.H. (2006) Agenda Building as a comparative political process. *The American Political Science Review* 70(1), 126-138.
- Costa, J. (1993). *Identidad corporativa*. Mexico: Trillas.
- Costa, J. (2004). *La imagen de marca*. Barcelona: Paidós Diseño.
- ComunicaRSE (2010). *Reportes de Sustentabilidad en Argentina: lecciones y aprendizajes*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de www.comunicarseweb.com.ar el 6 de julio de 2014.
- ComunicaRSE (2014). *Qué puede y debe hacer la comunicación por la Sustentabilidad*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de: www.comunicarseweb.com.ar el 18 de julio de 2015.
- ComunicaRSE (2012). *10 años de RSE en Argentina*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de: www.comunicarseweb.com.ar el 18 de julio de 2015.

- Cook A. y Glass C. (2011). Leadership Change and Shareholder Value: How Markets React to the Appointments of Women. *Human Resource Management* 50 (4), 501-519.
- Deloitte (2014). *Business Trends 2014: navigating the next wave of Globalization (2014)*. Deloitte University Press. Recuperado de: <http://dupress.com/periodical/trends/business-trends-2014/?id=us:2el:3dc:dup734:eng:cons:bt14:dcpromo> el 11 de junio de 2015.
- Faccio, M., Marchica, M.T., y Mura, R. (2014). CEO Gender and Corporate Risk-Taking. *SSRN Electronic Journal*. Recuperado de: <http://ssrn.com/abstract=202113> el 3 de agosto de 2015.
- Fagan, M. (31 de marzo de 2015). El lobby en Estados Unidos. En Universidad de Buenos Aires, *Conferencia el lobby en Estados Unidos y en Argentina*. Conferencia celebrada en Buenos Aires, Argentina.
- Festa, R. (2003). Gender mainstreaming y comunicación. En Gerber E. (comp.). *Género y Comunicación. Las mujeres en los medios masivos y en la agenda política*. Fundación Friedrich Ebert en la Argentina. Buenos Aires.
- Forum Empresa (2011). *El Estado de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina 2011*. Recuperado de <http://www.empresa.org/doc/estado-rse-2011-libro.pdf> el 6 de julio de 2015.
- Freeman, E. [corporateethics]. (1 de octubre de 2009). *Strategies for Managing Stakeholders Relationships*. Recuperado de: <http://redwardfreeman.com/stakeholder-management/>
- Frisch, B. (2012). *Who's in the Room: How Great Leaders Structure and Manage the Teams around Them?*. New Jersey: Jossey-Bass.
- Fudim, P. (2014). El negocio de la auditoría es hoy también el de consultoría. *Revista Mercado* 1151. Recuperado de: <http://www.mercado.com.ar/notas/estrategia-empresas/8014751/el-negocio-de-la-auditara-es-hoy-tambin-el-de-consultora> el 2 de septiembre de 2015.
- Gamarnik, C.E. (2009). Estereotipos sociales y medios de comunicación: un círculo vicioso. *Revista Questión* 1(23). Recuperado de <http://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/question/article/view/826/727> el 30 de julio de 2015.
- Gil, S.L (2011). *Nuevos feminismos: sentidos comunes en la dispersión*. Madrid: Traficantes de Sueños.

- González Gabaldón, Blanca. (1999). Los estereotipos como factor de socialización en el género. *Revista Comunicar* 12, 77-88.
- Habermas, J. (1981). *Historia y Crítica de la opinión pública: la transformación estructural de la vida pública*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Hanitzsch, T. y Hanusch, F. (2012). Does Gender Determine Journalists' Professional Views? A reassessment based on cross-national evidence. *European Journal of Communication*, 27(3), 257-277.
- Hunt, V., Layton, D. y Prince, S. (2015). *Why diversity matters*. Mckinsey & Company. Recuperado de: http://www.mckinsey.com/insights/organization/why_diversity_matters el 8 de julio de 2015.
- Instituto para el Desarrollo Empresarial de Argentina, Grupo Diversidad (agosto de 2014). *Igualdad de oportunidades para la mujer en la empresa (Estudio cualitativo de Focus Groups y Entrevistas en profundidad)*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <http://ideared.org/contenido/560/acceda-a-los-informes> el 16 de junio de 2015.
- Jones, G., y Lluch, A. eds. (2011). *El impacto histórico de la globalización en Argentina y Chile: Empresas y empresarios*. Buenos Aires, Argentina: Temas Grupo Editorial.
- Kaufman, M. (1994). Los hombres, el feminismo y las experiencias contradictorias del poder entre los hombres. En Brod, H. y Kaufman, M. (eds). *Teorías de la Masculinidad* (pp.142-165). Thousand Oaks, Sage Publications. Recuperado de www.michaelkaufman.com el 22 de julio de 2015.
- Kaufman, S. (15 de mayo de 2015). Negocios del Futuro. Ponencia presentada en el 2º Congreso Management 2020: hacia el liderazgo del futuro. Celebrado en Buenos Aires, Argentina.
- Kotter, J.P. (1997). *El líder del cambio*. México D.F. México: McGraw-Hill.
- Lang, G.E. y Lang, K. (1981). Watergate: An Exploration of the Agenda Building Process. *Mass Communications Review Yearbook* (2) 16.
- Lamas, M. (1996). El género. La construcción cultural de la diferencia sexual. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Liss, M., Hoffner, C. y Crawford, M. (2000). What do feminists believe?. *Psychology of Women Quarterly* 24, 279–284.
- López Pérez, R. (1998). Consideración crítica de la teoría de la información. *Cinta Moebio* (3), 24-30.

- Losada Díaz, J. C. coord. (2010). *Gestión de la comunicación en las organizaciones. Comunicación interna, corporativa y de marketing*. Barcelona, España: Ariel.
- Low, J. (2000). The value creation index. *Journal of Intellectual Capital* 1 (3), 252 – 262. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1108/14691930010377919> el 17 de julio de 2015.
- Mara, D. (16 de mayo de 2008). El Feminismo es cosa de hombres. *Revista "Para tí"* 86 Aniversario. Recuperado de <http://www.varones.com.ar/feminismo.php> el 22 de julio de 2015.
- Mata, M.C. (2006). Comunicación y ciudadanía. Problemas teórico-políticos de su articulación. *Revista Fronteras – Estudios mediáticos VIII* (1). Recuperado de: <http://revistas.unisinos.br/index.php/fronteras/article/view/6113> El 3 de agosto de 2015.
- Matsa, D. A. y Miller, A. R. (2013). A Female Style in Corporate Leadership? Evidence from Quotas. *American Economic Journal of Applied Economics* 5 (3). Recuperado de: <http://ssrn.com/abstract=1636047>
- Mattelart, M. y Mattelart, A. (1992). *Historia de las teorías de la comunicación*. Barcelona, España: Paidós.
- Martín Barbero, J. Transformaciones comunicativas y tecnológicas de lo público. Recuperado de: www.infoamerica.org/documentos_word/martin_barbero1.doc el 31 de julio de 2015.
- Mc Combs, M., Shaw, D. (1972). The agenda-setting function of mass media. *Public Opinion Quarterly* 36 (2), 176-187.
- McGrath, C. (2009). *Interest groups and lobbying in Latin America, Africa, the Middle East and Asia: Essays on drug trafficking, chemical manufacture, exchange rates and women's interests*. Estados Unidos: The Edwin Mellen Press.
- Moreira C. y Johnson N. (2003). Democracia, Género y Equidad: aportes para el debate sobre los mecanismos de acción afirmativa. *Análisis y Propuestas (junio de 2003)*. Representación en Uruguay de la Fundación Friedrich Ebert Stiftung.
- Nicolson, P. (1997). *Poder, género y organizaciones: ¿se valora a la mujer en la empresa?*. Madrid. España: Narcea.
- Oficina Internacional del Trabajo (2008). *Manual para facilitadores de auditorías de género: metodología para las auditorías participativas de género de la OIT*. Recuperado de: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_335674.pdf el 7 de agosto de 2015.

- Organización Internacional del Trabajo (2015). *La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso*. Recuperado de: http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actemp/downloads/publications/women_in_business_sp.pdf el 15 de junio de 2015.
- Organización Internacional del Trabajo (2007). 96ª Conferencia Internacional del Trabajo. *Informe VI. La promoción de empresas sostenibles*. Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra, Suiza.
- Organización Mundial del Comercio (2013). *Informe sobre el Comercio Mundial 2013: Factores que moldean el futuro del comercio mundial*. Recuperado de: http://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/world_trade_report13_e.pdf el 11 de junio de 2015.
- Pibernat i Domenech, O. (1990). La marca. *Revista Tipográfica* 11-12, 10-21.
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2014). *Género en el trabajo: brechas en el acceso a puestos de decisión*. Aportes para el desarrollo humano en Argentina 2014 (1a ed.). Buenos Aires.
- Proyecto Monitoreo Global de Medios (2010). *¿Quién figura en las noticias?*. Creative Commons. Recuperado de http://gammaecuador.org/media/uploads/cyclope_old/adjuntos/GMMP_2010_mundial.pdf el 28 de julio de 2015.
- Ritter, M. (2013). *El valor del capital reputacional: por qué la opinión que el público tiene de su empresa es un activo estratégico*. Buenos Aires, Argentina: Ritter & Partners.
- Rhode, D. y Packel, A. (2014). Diversity on Corporate Boards: How Much Difference Does Difference Make? *Delaware Journal of Corporate Law* 39 (2), 377-426. Recuperado de: <http://ssrn.com/abstract=1685615> el 8 de julio de 2015.
- Ross, K. (2001). Women at Work: journalism as en-gendered practice. *Journalism Studies* 2(4), 531-44.
- Sanz de la Tajada, L. A. (1996). *Auditoría de la imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen*. Madrid, España: Síntesis.
- Simón Padros, J.P. coord. (2014). *El rol del nuevo empresario en Argentina*. Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresas. Disponible en: www.empresarioargentino.com.ar
- Shkolnikov, A. y Sullivan, J. D. (2004). The business case for corporate citizenship. *Economic Reform Issue Paper 0410*. Center for International Private Enterprise.

- Schein, E. H. (1990). *Consultoría de procesos (Vol I). Su papel en el desarrollo organizacional*. Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana.
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Estados Unidos: Josey-Bass business & management series.
- Schmucler, H. (2008). Triunfo y derrota de la comunicación. *Revista Artefacto*. Recuperado de: <http://hacerlosmedios.blogspot.be/2008/11/triunfo-y-derrota-de-la-comunicacin.html> el 6 de agosto de 2015.
- Shannon E.C. (1948). A mathematical theory of communication. *The Bell System Technical Journal*. 27, 379-423.
- Stokes, C. (noviembre de 2012). How movies teach manhood. TED Talk. Recuperado de: https://www.ted.com/talks/colin_stokes_how_movies_teach_manhood el 3 de agosto de 2015.
- Tamayo Sáez, M. (1997). El análisis de las políticas públicas. En Bañón, R. y Carrillo, E. (comp.) *La nueva administración pública*. Madrid. España: Alianza Universidad.
- Vasallo, M. (2003). La agenda de los medios y el género. En Gerber, E. (comp). *Género y Comunicación. Las mujeres en los medios masivos y en la agenda política* (pp. 17-23). Fundación Friedrich Ebert en la Argentina. Buenos Aires.
- Villafañe J. (2004). *La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas*. Madrid, España: Pirámide.
- Villafañe, J. (2012). La comunicación intangible: reinventar la comunicación empresarial. *Revista Dircom* 93, 8-16.
- Weber, M. (1964). *La teoría de la organización social y económica*. Nueva York: The Free Press.
- Williams, J. E. y Best, D. L. (1990). *Measuring sex stereotypes: A multination study*. California: Sage Publications, Inc.
- Weil, P. (1992). *La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión*. Barcelona, España: Paidós.