

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

Tesis presentada para obtener el Título de
Magister en Dirección de Comunicaciones Institucionales
Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES), Buenos Aires

Directora: Magister María Martha Ambrosoni

Marta Becerra Amate
28 de septiembre de 2015

A mi padre
Porque siempre nos defendiste
Como trabajadoras y como líderes

Agradecimientos

iii

Agradezco a todas aquellas personas que me han acompañado en este proceso especialmente a mi directora de tesis, María Martha Ambrosioni y a la Dra. Eugenia Etkin por sus comentarios. Muy especialmente a mis compañeras en la Maestría de las que aprendí y aprendo cada día.

El mundo empresarial ha sido objeto de numerosos cambios en el último siglo que han modificado su posicionamiento en unas sociedades que les reclaman un actuar más responsable más allá de la mera provisión de bienes y servicios. En línea con estas transformaciones, la igualdad de género en el trabajo reclama un reposicionamiento como tema de actualidad puesto que la incorporación de las mujeres en la esfera laboral no está siendo acompañada de avances en cuanto a su empoderamiento, lo que, según múltiples estudios, supone una pérdida de valor para las propias empresas. Sin embargo, las carencias en la comprobación de la relación directa coste-beneficio de la implantación de políticas de fomento de la igualdad de género en el sector privado hacen que la mirada deba tornarse a su inclusión en relación con otros valores que cada vez van cobrando más importancia para los *stakeholders* de las empresas: la sustentabilidad, la responsabilidad social empresaria, la diversidad, la reputación empresarial o la mejor gestión de los recursos humanos. En estos ámbitos, las posibilidades parecen ser más fructíferas.

El presente trabajo pretende abordar dichos potenciales espacios de inserción de políticas de género, analizando también las características de la comunicación de la igualdad, del rol transformativo de la comunicación feminista y de las características de la masculinidad en cuanto a la construcción /deconstrucción de estereotipos de género.

En base al diagnóstico elaborado, se propone a la primera consultora de género en Argentina, GROW, unos lineamientos comunicacionales que le permitan facilitar su andadura profesional en su relacionamiento con empresas, el Estado, los medios y otros actores sociales.

Tabla de Contenidos

v

CAPÍTULO 1 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2. PREGUNTAS AL PROBLEMA.....	6
1.3. JUSTIFICACIÓN	7
1.4. DESTINATARIOS	12
1.5. MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO	13
1.6. OBJETIVOS	21
1.7. METODOLOGÍA	21
CAPÍTULO 2.....	24
LAS EMPRESAS Y LAS MUJERES: LA ARGENTINA Y EL MUNDO	24
2.1. LA EMPRESA HOY: EL CONTEXTO MUNDIAL Y EL ARGENTINO.....	24
2.2. POSICIONAMIENTO DE LAS MUJERES Y LAS CUOTAS.....	30
2.2.1. Mujeres en el mercado laboral	30
2.2.2. La polémica sobre las cuotas	35
2.3. ESTEREOTIPOS EN LAS ORGANIZACIONES.....	37
2.4. LAS MUJERES LÍDERES EN ARGENTINA	40
2.5. SUSTENTABILIDAD, RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA (RSE) Y PROMOCIÓN DE LA DIVERSIDAD: ¿ÁMBITOS PARA IMPLEMENTAR POLÍTICAS DE IGUALDAD DE GÉNERO EN LA EMPRESA?.....	43
2.5.1. Sustentabilidad, responsabilidad social empresaria y diversidad: conceptos y aplicación	43
2.5.2. Sustentabilidad, RSE y diversidad como ámbitos para aplicar políticas de género	50
2.6. REPUTACIÓN: ¿PUEDE SER LA IGUALDAD DE GÉNERO UN VALOR INTANGIBLE PARA LA EMPRESA?	56
CAPÍTULO 3.....	63
COMUNICACIÓN Y GÉNERO	63
3.1. LA COMUNICACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE LA IGUALDAD DE GÉNERO	63
3.2. COMUNICACIÓN INTERNA Y CAMBIO DE LA CULTURA EMPRESARIAL PATRIARCAL	66
3.3. COMUNICACIÓN CON PERSPECTIVA DE GÉNERO Y MASCULINIDAD.....	71
3.3.1 Barreras a la comunicación en razón del machismo	74
3.3.2. La igualdad como asunto de mujeres	75
3.3.3. Carencia de discursos y recursos para hombres feministas	76
3.3.4. La mala imagen del feminismo	77
3.3.5. El "feminismo difuso" y la instalación de la igualdad de género en la agenda pública	78
CAPÍTULO 4.....	79
ACTORES INFLUYENTES EN MATERIA DE IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS	79
4.1. EL ESTADO: ¿HAY POTENCIAL PARA UNA ESTRATEGIA DE LOBBYING?	79
4.2. LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN COMO CONFIGURADORES DE OPINIÓN PÚBLICA	83

4.2.1. Igualdad de género en los medios argentinos	86
CAPÍTULO 5	90
LAS CONSULTORAS PRIVADAS DE IGUALDAD DE GÉNERO	90
5.1. LAS CONSULTORAS PRIVADAS DE IGUALDAD DE GÉNERO: ¿HAY MERCADO EN ARGENTINA?	90
5.2. PERSPECTIVA COMUNICACIONAL DEL TRABAJO DE CONSULTORÍA DE GÉNERO	95
5.2.1. Usar el lenguaje adecuado con la fundamentación adecuada	96
5.2.2. Construir alianzas	97
5.2.3. Comunicar B2B	97
CAPÍTULO 6	99
GROW: LA PRIMERA CONSULTORA DE GÉNERO EN LA ARGENTINA	99
6.1. REALIDAD INSTITUCIONAL	99
6.2. DIAGNÓSTICO Y NECESIDADES COMUNICACIONALES	102
6.2.1. Misión y visión	102
6.2.2. Signos de identidad	105
6.2.3. Estrategia de comunicación	121
6.2.4. Problemáticas comunicacionales	130
CAPÍTULO 7	132
PROPUESTA DE COMUNICACIÓN PARA GROW	132
7.1. INTRODUCCIÓN	132
7.2. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA	134
7.3. DESARROLLO DE LINEAMIENTOS DE COMUNICACIÓN	135
7.3.1. Propuesta de identidad institucional y cultural	135
7.3.2. Propuesta de identidad visual	137
7.3.3. Propuesta de segmentación de públicos	142
7.3.4. Propuesta de estrategia de medios	147
CONCLUSIONES	153
Lista de referencias	156
Bibliografía	165
Apéndice	167
ANEXO FIRMAS	177

Lista de tablas

vii

Tabla 1: Evolución de las tasas de empleo y desocupación (Total aglomerados urbanos)	31
Tabla 2: Tasas de participación laboral de mujeres madres y no madres (total aglomerados urbanos).....	33
Tabla 3: Directoras Generales de empresas cotizadas en bolsa.....	34

Lista de figuras

Figura 1: sustentabilidad, RSE y diversidad.....	51
Figura 2: área de intervención para consultoras de igualdad de género	55
Figura 3: pregunta cuestionario sobre nombre GROW	107
Figura 4: pregunta cuestionario sobre bajada "Género y Trabajo"	107
Figura 5: logotipo de GROW.....	109
Figura 6: pregunta cuestionario sobre color.....	111
Figura 7: isotipo de GROW	113
Figura 8: logotipos de otras consultoras	114
Figura 9: isologotipo de GROW	115
Figura 10: pregunta cuestionario sobre bajada "Género y Trabajo"	116
Figura 11: logotipos de consultoras nacionales e internacionales	117
Figura 12: material gráfico de GROW.....	118
Figura 13: material gráfico de GROW (ii).....	119
Figura 14: Variaciones del logo de GROW	142
Figura 15: Infraestructura de públicos de GROW	143
Figura 16: Mapa de públicos de GROW.....	147

CAPÍTULO 1

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El mundo empresarial se ha complejizado enormemente durante el último siglo 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. Los avances tecnológicos han logrado que se haya aumentado la productividad y, ligada también a esta, se están resignificando los liderazgos en el seno de la empresa.

Esa obligación de salir de su ensimismamiento de números y balances ha hecho que, por una parte, la empresa deba repensarse e integrar nuevas consideraciones en su gestión, lo que Villafañe denomina una "nueva lógica empresarial" (2008, p. 19) y, por otra parte, obliga a la empresa a comunicarse para tornar esos cambios es beneficios. “La comunicación global tiene por función, revelar, asistir y contribuir a la realización del proyecto de la empresa” (Weil, 1992, p. 192). Se establece en este momento, que las bondades de los cambios en los procesos, el medioambiente y los liderazgos y los subsiguientes deseos de comunicarlos se imbrican en un deseo de maximizar la gestión empresarial. En la actualidad, para maximizar su potencial de éxito, la empresa ha de poder rectificar y utilizar modelos empresariales más humanos, éticos y sostenibles, a la

vez que más eficientes y competitivos y, además, insertar comunicacionalmente sus nuevos valores en su identidad como organización.

La adaptación a los profundos cambios económicos y sociales de nuestro tiempo sigue incluyendo, no obstante, una cuestión que si bien parecería anticuada y ya superada (puesto que nos remontamos a casi 40 años atrás) sigue siendo de actualidad puesto que no han logrado resolverse muchas de las problemáticas que planteaba. Esta cuestión es la presencia de las mujeres en el mundo laboral, su inserción en igualdad y su eventual liderazgo.

A efectos de justificar la actualidad de la cuestión de la inclusión de políticas de igualdad de género en el ámbito laboral y empresarial bastará hacer un repaso sucinto de las principales cifras relevantes. Según el informe Género en el Trabajo (2014) de la Oficina en Argentina del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, en el país se ha incrementado notablemente la participación económica de las mujeres que alcanza a casi 7 de cada 10 argentinas de aquellas entre 25 y 64 años. A pesar de dicha evolución, una proporción importante de las trabajadoras continúa desempeñándose en trabajos más precarios, inestables, con menor cobertura formal y menores salarios que los de sus compañeros varones. Igualmente, se espera de las mujeres que sigan llevando a cabo las tareas de cuidado familiar y de dependientes con el impacto que ello representa en sus proyecciones profesionales.

Si bien la evolución de las tasas de empleos de hombres y mujeres en Argentina presenta perfiles similares fluctuando de acuerdo a las etapas de bonanza y crisis económica, las diferencias se observan en cuanto a la calidad de sus respectivas trayectorias laborales, es decir, a qué nivel total se llega.

La decisión (y necesidad) de implementar políticas de igualdad de género en el ámbito de empresas privadas surge precisamente por esta progresiva incorporación de la mujer al trabajo remunerado. Esta presencia se torna problemática por cuanto las mujeres se insertan laboralmente con condicionamientos previos propios ligados a la experiencia profesional, la educación y la familia, así como también externos, notablemente, la presencia de patrones y estructuras de poder masculinizadas. Una vez constatada la participación femenina en lo laboral, se multiplican las problemáticas que ésta plantea: conciliación de la vida laboral y privada, brecha salarial, maternidad, trabajo reproductivo, el denominado “techo de cristal” o la división sexual del trabajo.

Las políticas de igualdad de género, si bien parecerían un curso de acción necesario en el abordaje de estas emergentes problemáticas, en general, no han sido consideradas un activo que construir por parte de las empresas. Como han puesto de manifiesto Calvet-Puig et al. (2009) a pesar de la cada vez más abundante literatura sobre beneficios de la diversidad en 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 una mejora

de los resultados de la organización. Como exploraremos en este trabajo, 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 empresaria (RSE) o asociado a los valores intangibles de la empresa vinculados con su imagen proyectada. Es decir, serían beneficios que se insertan en el área de lo comunicacional, construyendo imagen y reputación.

Los poderes públicos (los argentinos entre ellos) han destinado esfuerzos y recursos en términos de legislaciones a favor de la igualdad, proyectos de fomento de la presencia femenina en la esfera laboral así como campañas de comunicación y educación sobre la igualdad entre hombres y mujeres. Las legislaciones sobre igualdad tienen la virtud de ser de obligado y general cumplimiento, no suponen un ejercicio de buena voluntad. Por ejemplo, la prohibición de discriminar por razón del sexo. No obstante, ir más allá de estas prohibiciones a través de legislaciones propositivas de discriminaciones positivas (las más conocidas son las leyes de cuotas) han probado ser mucho más controvertidas, especialmente, en su aplicación en el ámbito empresarial-privado. Esta tesis se propone constatar la existencia de estas resistencias e indagar sobre sus raíces y motivaciones.

Por otro lado, las medidas de fomento, campañas comunicativas y/o educativas, si no cuentan con apoyadura legal, son voluntarias, por su propia naturaleza, suponen recomendaciones de acción ligadas, solo en sus fases más avanzadas, con beneficios de distinta índole (la concesión de una certificación o un beneficios fiscal). La consecuencia

de la voluntariedad es que su impacto ha sido más evidente en la esfera de la función pública controlada por la administración estatal que en el sector privado donde existe un horizonte de beneficios que cumplir del que sector público carece. En este contexto, se ha de distinguir entre igualdad de derecho e igualdad de hecho o real. Las empresas no pueden legalmente discriminar a las mujeres por el hecho de serlo, pero lograr una igualdad plena, en todo tipo de planos, requiere otro tipo de medidas que, de nuevo, se insertan más en el campo de los compromisos voluntarios.

Como punto de partida de este trabajo nos encontramos con el reciente trabajo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Género en el Trabajo (2014) que constata una participación de la mujer en el mercado de trabajo con tendencia a ser más precaria y donde el máximo nivel que suelen alcanzar las líderes es inferior al de sus compañeros varones. Igualmente, las legislaciones acompañan los cambios a efectos de lo formal/legal (prohibición de discriminación directa por razón de sexo) pero en la contracara siguen dándose condicionamientos en el sector privado derivados de la carencia de evidencia empírica de los beneficios de implementar medidas de igualdad de género. Las empresas parecen ser reticentes a los cambios en esta esfera más allá de los potenciales beneficios que podría reportarles, por ejemplo, en términos de imagen y reputación.

1.2. PREGUNTAS AL PROBLEMA

Lo establecido en el epígrafe anterior refleja no solo una realidad socio-económica, sino que define los *issues* esenciales del marco operativo de actuación de una consultora privada de igualdad de género o, más precisamente, la primera consultora argentina dedicada en exclusividad a las cuestiones de igualdad de género en el sector privado: GROW Argentina.

Este mercado en que se desenvuelve GROW va a ser determinante a la hora de diseñar e implementar su plan de comunicación al tratarse de un mercado que, según un primer examen superficial exploratorio, es todavía inexistente. La propuesta para GROW deberá plantearse los vínculos entre las problemáticas sociales derivadas de la incorporación de las mujeres al trabajo remunerado, la realidad de las empresas (de distinta índole) en el país y su posicionamiento como oferente de servicios a empresas. Al respecto:

- ¿Existen pautas de comunicación específicas para las políticas de igualdad de género en la esfera laboral privada?
- ¿Se dan (y en caso positivo, cuáles) condicionamientos preexistentes que predeterminan la comunicación de la igualdad de género en la empresa?
- ¿Se podría posicionar la consultora en los medios a través de un efecto agenda setting o agenda building?
- ¿Cuál es la interacción con los poderes públicos?
- ¿Añade al trabajo de GROW la participación de otros actores?

- ¿Se comunica desde la perspectiva de las mujeres y hacia las mujeres? ¿Cuál es la lectura comunicacional de la masculinidad y el rol del movimiento feminista?

Si bien el contexto geográfico al que se ceñirá el presente proyecto es el argentino se recurrirá, de forma comparativa, al entorno cercano latinoamericano y/u otros ejemplos si ayudan a comprender mejor el paradigma argentino o para trazar líneas de paralelismos. Por su influencia cultural y lingüística y su influencia legislativa y política, la experiencia española será de especial utilidad.

A través del análisis de lo ya implementado por empresas en el contexto argentino o internacional y de las características de destinatarios y otros elementos socioculturales, se presentará una propuesta que contendrá lineamientos que favorezcan una mayor efectividad del trabajo comunicacional de la consultora GROW en su instalación de la agenda de género.

1.3. JUSTIFICACIÓN

Las políticas de igualdad de oportunidades tanto en la esfera laboral pública como privada, debido a su impacto de transformación social, son esencialmente controvertidas (generan debates). El establecimiento de leyes de cuotas, las medidas públicas para desincentivar la división sexual del trabajo, las discriminaciones positivas hacia las mujeres, pero también la reproducción y la modificación de estereotipos en y por los

medios, todas estas cuestiones, cuestionan paradigmas muy establecidos en las sociedades actuales, son no solo controvertidas sino transformadoras. Plantean uno de los múltiples escenarios de las interrelaciones entre espacio público, opinión pública, poder político, medios de comunicación social, comunicación interpersonal.

Esos espacios comunicacionales hacen que sea tan dificultoso encontrar las fronteras conceptuales de lo comunicacional y el peligro que advierte Schmucler (2008) de reducirlo todo a lo masivo sobre todo, asilándolo de lo cultural. Este enfoque desde la cultura muestra en su opinión, la contradictoria realidad socio-psicológica sobre la que se articula la existencia de los medios y la diversidad de problemas que su presencia genera, entre ellas, las presencias interrelacionadas de apoyos y resistencias a estereotipos en la presentación de las mujeres o de las medidas de discriminación positiva hacia ellas, por poner solo dos ejemplos. Más pesimista que Castells (2001) y su idea de la sociedad red donde se crean y sostienen a través de las tecnologías, relaciones sociales como nueva estructura social del siglo XXI a cuya emergencia ayudó, entre otros, el movimiento feminista, Schmucler subraya un componente contradictorio de la comunicación hoy en el entorno cultural en que se desenvuelve atravesada de múltiples interrogantes. Todo ello intentando huir de la simplificación de la vivencia comunicacional de las personas.

La idea que plantea este trabajo es que la implantación de políticas de igualdad de género en las empresas requiere un proceso comunicacional. 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. El cambio que proponen las políticas de igualdad genera no pocas resistencias, en particular, en escenarios de poder e influencia típicamente masculinos como pueden ser las altas esferas directivas empresariales o en los sectores productivos tradicionalmente masculinos. Claramente no se trata de un cambio unidireccional ni homogéneo sino que también confluyen los mencionados elementos contradictorios y factores coadyuvantes no solo por parte del movimiento feminista que tradicionalmente promueve la igualdad entre géneros sino también de los propios hombres que luchan contra la persistencia de unos roles que estiman anacrónicos.

La suposición de estas interacciones hace surgir en primer lugar, la necesidad de entender los procesos de desarrollo e implantación de patrones de género, estereotipos y autorrepresentaciones del género en la sociedad actual, particularmente en Argentina. Asimismo, se debe añadir el trabajo transformativo desde el poder público coadyuvado por el trabajo de los movimientos sociales y otros actores relevantes, lo cual hace surgir el interrogante de cómo gestionar la comunicación de dichas políticas en el entorno que nos sirve de objeto de estudio: la esfera empresarial privada, de forma que se acierte en el análisis de la realidad concreta de la organización, se logren construir consensos para su implantación y supongan un beneficio tangible a la organización que las aplica.

El surgimiento de una consultora especializada en la implantación de este tipo de políticas en el ámbito privado les va a plantear a sus fundadoras dos niveles comunicacionales tal como hemos intuido en los párrafos anteriores: por un lado, lograr la inserción de políticas de género en el ámbito laboral privado que constituye su *raison d'être* comercial, pero sobre todo, cómo lograr su inserción y futuro liderazgo en el mercado en el que se desempeña a través de un trabajo de comunicación estratégica planificada. El tratamiento, pues, del plan de comunicación que se ofrece a GROW con el presente trabajo abarcará las retroalimentaciones de ambas cuestiones: comunicación de su objeto de trabajo (la igualdad de género) y de la propia empresa consultora de género.

La propuesta de intervención intentará también arrojar luz en particular sobre la especificidad de los sujetos a los que se va a referir la implementación del plan de comunicación (las empresas) proponiendo para ello lineamientos adecuados. Se tendrá en cuenta especialmente la presencia de estereotipos y autorrepresentaciones previas entre los públicos masculinos, tanto en la alta dirección como en el personal de la empresa.

El aporte que pretende realizar este proyecto es principalmente salir del discurso políticamente correcto de la necesidad de fomentar la participación femenina en las empresas, reforzando su liderazgo y eliminando obstáculos a su pleno desempeño profesional y proponer herramientas para que se pueda concretar una comunicación efectiva de estas políticas orientada a dichos fines. Para ello se analizarán si se están generando o se generarán resistencias y dónde podría haber lagunas y cómo resolverlas.

En cuanto al segundo nivel comunicacional referido, el presente trabajo pretende hacer un aporte sobre las áreas de trabajo empresarial en que se podría enfocar una consultora para proponer sus servicios. Igualmente, se analizará el potencial surgimiento de un nuevo mercado de consultoría específica de género. En este nuevo mercado, la comunicación deberá ocupar un rol muy destacado puesto que se trata no ya de abrir un nicho competitivo para GROW sino crear un espacio aún sin explorar y en que, consecuentemente, no tiene competencia. A través de un plan de comunicación estratégica se intentará posicionar o, más precisamente, liderar un nuevo mercado. Para ello, recurriremos a la denominada estrategia de los océanos azules (Chan y Mauborgne, 2005). La generación de un servicio empresarial en un océano azul requiere un esfuerzo de innovación pero no dirigido a expulsar competidores en un mercado saturado sino a dar un salto de valor para el cliente y para la propia empresa.

La idea que se propone para GROW es que logre hacer evidente a la organización cliente la necesidad de trabajar en igualdad de género a partir de los beneficios que este trabajo le puede generar, transparentando inicialmente la pérdida de valor que opera en la empresa en la actualidad por no actuar sobre dicho elemento y ofreciendo un servicio innovador y sin precedentes en el mercado actual.

Por último, este trabajo trata de llevar a cabo una reflexión útil para los responsables empresariales que realmente deseen aplicar políticas de género en sus organizaciones desde un punto de vista filosófico y de derechos evidentemente, pero sobre todo, por su

utilidad en términos de incremento de la productividad, la motivación y la reputación empresariales.

1.4. DESTINATARIOS

Los públicos principales del plan de comunicación se diferenciarán entre los receptores de los productos y acciones de género que GROW comercializa (alta dirección empresarial, recursos humanos, formadores de opinión, sindicatos) y aquellos a los que GROW desea difundirse y posicionarse de forma más institución en materia de igualdad de género (visibilidad y *publicity*).

Las acciones dirigidas a la comunicación Business to Business, (B2B) esto es, las que se refieren al círculo de públicos más intenso para GROW no debe confundirse con una estrategia de marketing. La estrategia propuesta será referida a un posicionamiento institucional y no puramente de venta de productos y/o servicios.

Entre los públicos que constituirán un círculo menos intenso para GROW, encontraremos organismos públicos relevantes (Consejo Nacional de la Mujer, Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo), organizaciones del tercer sector, líderes de opinión, medios, consultoras de *management* y recursos humanos, organismos internacionales, ámbito académico y comunidad en general.

Asimismo, los actores mencionados arriba y concebidos en sus posicionamientos más clásicos como receptores de información, serán considerados también con un rol más interactivo derivado de la concepción del plan de comunicación con un componente participativo destacado.

1.5. MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO

El recorte conceptual de este trabajo se hará en las políticas de igualdad de género implementadas por y para empresas privadas. Las más relevantes en este recorte serán: uso del tiempo, conciliación de la vida laboral y privada, brecha salarial, el concepto del “techo de cristal” (concepto desarrollado en los años 70 en Estados Unidos para denominar las barreras artificiales e invisibles creadas por prejuicios en las organizaciones y que obstaculizan el ascenso de mujeres a puestos de gestión) o la división sexual del trabajo entendida en la dicotomía en la que el trabajo productivo es masculino y el trabajo reproductivo y doméstico es femenino (Shelton y John, 1996).

Conviene aclarar en este apartado teórico-conceptual qué entenderemos como género a lo largo del presente trabajo y para ello, utilizaremos la definición de Marta Lamas (1996) que refiere el concepto de género a la construcción simbólica, social y cultural que asigna identidades de lo femenino y masculino a partir de la diferencia sexual. El género entonces es una categoría construida, no natural, que atraviesa tanto la esfera individual como la social. Esta cuestión de la dimensión social es especialmente relevante a nuestros

efectos puesto que no solo afecta a las decisiones individuales de las personas sino que influye en cuestiones como la división sexual del trabajo, la distribución de los recursos y la definición de jerarquías entre hombres y mujeres en cada sociedad. En suma, la construcción social y cultural de las identidades y relaciones sociales de género redonda en el modo diferencial en que hombres y mujeres pueden desarrollarse y se desempeñan en los diversos ámbitos de actuación, incluyendo la esfera laboral.

Como marco referencial en materia de igualdad se utilizará el trabajo de Nicolson (1997) para analizar el desempeño femenino en ámbitos profesionales fundamentalmente masculinos. En particular, se hará hincapié en los patrones sociales que afloran más allá de las características personales e individuales de las mujeres y que derivan de la macroestructura que se denomina patriarcado por la prevalencia de los valores asociados a la masculinidad. La constatación de la existencia de deficiencias y discriminaciones derivadas de la presencia de mujeres en el ámbito empresarial y en el liderazgo, argumenta la autora, se adscribió simplistamente a la psicología propia de las mujeres (“las mujeres son así”), relegándolas a ciertas tareas y/o impidiendo su escalada en responsabilidades gerenciales. No obstante, responden en su conjunto a una construcción social masculina del poder que las perpetúa.

El trabajo que compete a una consultora de género en el ámbito privado será comprender y abordar los numerosos elementos comprendidos en la estructura patriarcal de la empresa en el sentido utilizado por Nicolson. Ello va a implicar ir al origen de los

constructos sociales que ya están viciados por dichas estructuras de poder si se desea corregir el punto de partida de las discriminaciones. Para entenderlas, habrán de revisarse conceptos como feminidad y masculinidad en el trabajo, patrones de comportamiento de varones y mujeres, solidaridades de género, barreras de acceso visibles e invisibles, maternidad o sexualidad en el trabajo.

En este recorrido de reconstrucción, se analizará en primer lugar el entorno empresarial y las tendencias de *management* actuales y, dentro de éste, se definirá qué se entiende como política de género y cuál es la interacción y potenciales diferencias con cuestiones de actualidad en la vida empresarial como los programas de fomento de la diversidad en el trabajo o los de responsabilidad social empresaria (RSE) en cuyos marcos la igualdad de género se empieza a insertar. Particularmente de interés van a ser los trabajos del grupo Diversidad del Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA) sobre diversidad en las empresas en Argentina o de ComunicaRSE en sus estudios sobre promoción de la igualdad en el marco de la RSE.

No se perderá en ningún momento el contacto con el contexto específico donde se ubican estas políticas tan ligadas a las particularidades locales. También se tendrá en cuenta el marco jurídico-técnico apropiado para entender mejor el paisaje normativo y sociocultural. Concretamente, el marco legislativo argentino en materia de igualdad de género viene marcado por la prohibición constitucional de la discriminación por razón de género. A través del artículo 75 inc. 22 la Constitución Argentina reconoce jerarquía

constitucional a todos los tratados y convenciones internacionales sobre derechos humanos firmados por el país y los incorpora al marco jurídico nacional. Entre ellos, la Convención para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW) y los convenios de la OIT: Igualdad de Remuneración entre Varones y Mujeres (N° 100), Discriminación en el Empleo y la Ocupación (N° 111) y Trabajadoras con Responsabilidades Familiares (N° 156). Los tratados internacionales cumplen una función relevante ya que consagran nuevos derechos y garantías que el Estado argentino debe promover y proteger y al mismo tiempo, habilitan a la ciudadanía a recurrir al fuero judicial en caso de que esto no ocurra.

En 1991 se promulgó la Ley 24.012 (llamada “de Cupo Femenino”) al albur de una fuerte movilización de las organizaciones de mujeres y del Consejo Nacional de la Mujer. Dicha ley dictamina que las listas de candidatos a cargos electivos presentadas por los partidos políticos deberán incluir un mínimo del 30% de mujeres en proporciones tales que no afecten sus probabilidades de resultar efectivamente electas. Aparte de su efecto de aumentar el número de mujeres legisladoras, supuso poner sobre la mesa el debate sobre el rol de las mujeres y su rol legítimo en el espacio público. La política de cupo femenino alcanzó también al ámbito específico de la actividad sindical con la ley 25.674 sancionada en 2002.

También se tendrán en cuenta las contribuciones académicas sobre comunicación y género, participación femenina en sectores masculinizados, mujeres y poder (trabajos de

la ONU, la OIT, de la Fundación Friedrich Ebert, de IDEA Internacional o del Bulletin for Latin American Research).

Para completar el estudio de esta parte del trabajo relativa a las políticas de género, se problematizará cómo fijar por parte de GROW el mensaje político que las mismas pueden transmitir, por ejemplo, en términos de fomento de la diversidad o como valor intangible reputacional. Promover dicho mensaje político hará más fácil gestionar por parte de GROW su comunicación al conocer mejor los espacios comunicacionales en que puede instalarse. En este ámbito, entendemos comunicación en el sentido utilizado por Michael Ritter (2013): “la comunicación que no tiene lugar en el proceso comercial propiamente dicho, es decir que no es parte del marketing y la promoción de las ventas, tiene otro carácter y ese carácter es político” (p. 33).

Se analizará, entonces, la potencial contribución de las políticas de género a la matriz reputacional de las empresas y la forma en que GROW puede aprovechar ese nicho relativo también a la gestión de intangibles empresariales para la comunicación.

Para proseguir la mirada comunicacional de la propuesta de intervención, se efectuará un diagnóstico sobre los elementos centrales de las guías y manuales internacionales de auditorías de género, cómo abordan los aspectos comunicacionales, en particular, para lograr el compromiso de la empresa en que se desea implantar un plan de igualdad. Esta fase diagnóstica cubrirá aspectos relativos al rol del Estado, los aspectos de la

comunicación Business to Business (B2B), la comunicación interna y los canales de comunicación, así como a la comunicación externa, la interacción con actores sociales, etc. Asimismo, este trabajo servirá de base para la fase de sistematización y proposición de lineamientos de actuación para GROW. La base conceptual se basará en las propuestas sistematizadas de auditorías de comunicación de Justo Villafañe (2004), Norberto Chaves (2012), Paul Capriotti (1999 y 2013), Luis A. Sanz de la Tajada (1996), Adriana Amado (2008), entre otros.

Un punto de partida esencial para posteriormente determinar la comunicación de GROW se hará a través del estudio de su posicionamiento analítico. Como señala Sanz de la Tajada (1996), éste se verá determinado por las percepciones de los públicos respecto a la empresa a partir de ciertos atributos con el objetivo de diferenciarla. GROW se encuentra en los pasos iniciales de su andadura profesional, por lo que las técnicas para determinar su posicionamiento tendrán no tanto un carácter descriptivo sino más bien propositivo. Todavía no se ha dotado de contenido a la imagen de la consultora, a su posicionamiento respecto a otras empresas de su misma naturaleza (si las hubiera) ni al perfil de empresa ideal.

Será esencial en la investigación del posicionamiento de GROW determinar su relacionamiento con sus públicos, principalmente pero no exclusivamente, empresariales. Se tomará en cuenta el estudio que Capriotti (1999 y 2013) hace de éstos en cuanto a la importancia de su rol, sus expectativas institucionalizadas y no institucionalizadas, así

como su implicación con la organización en concreto. Se elaborará un mapa de públicos en base al estudio de estas relaciones.

Metodológicamente, Amado (2008) proporciona un método de análisis de las comunicaciones para llevar adelante los aspectos principales de una auditoría de imagen, establecer objetivos, relevar la realidad institucional, elaborar un diagnóstico y proponer lineamientos.

Para la investigación que se llevará a cabo, los procesos de comunicación interna y gestión del cambio serán esenciales para el anclaje de la propuesta de GROW. Así, se tendrán en cuenta los postulados de Edgar Schein (1990) respecto a la importancia de la cultura organizacional, ya que las estructuras gerenciales suelen estar muy masculinizadas y con culturas (y "pactos psicológicos") fuertes. Se tornará necesario indagar cómo es posible proponer los servicios de una consultora como GROW en el marco de una consultoría de procesos relativa a la implementación y gestión del cambio, al fomento del liderazgo femenino, al desempeño organizacional y al trabajo sobre normas y cultura organizacional. En esta misma línea, los postulados de Kotter (1996) sobre el proceso de cambio en las organizaciones y la importancia de las secuencias temporales en la implementación del cambio reforzarán la propuesta comunicacional que se presentará a GROW.

Las aportaciones de Weil (1992) sobre los discursos de las organizaciones serán asimismo referentes para el presente trabajo a fin de determinar el más adecuado discurso

para GROW y cómo comunicarlo. Las dimensiones ideológicas y éticas del discurso deberán ser manejadas con especial cuidado, ya que “cuando la empresa habla, se compromete”.

Como elemento complementario de este recorrido comunicacional, podrá incluirse la influencia y/o la presión de factores externos a la propia propuesta comunicacional de GROW, que incluirán los movimientos feministas argentinos e internacionales y otros actores sociales interesados; la acción del gobierno; los condicionamientos socioculturales y la tradición y el rol de los medios.

Los medios de comunicación, por su especial función y capacidad de multiplicación de mensajes, serán incluidos como públicos meta, ya que conforman de forma muy sustancial la percepción pública sobre las políticas de género y podrán permitir que GROW se posicione como referente de conocimiento en el mercado. Al respecto, se tomarán las propuestas de las teorías de *agenda setting* de McCombs (1972) y de *agenda building* sobre cómo se construyen los temas mediáticos, en particular, la difusión de estereotipos para después aplicarlas al relacionamiento de la consultora con los medios no solo para posicionarse en el mercado como referente en materia de igualdad de género sino también como marco para su análisis de cómo abordar dichos estereotipos y derribarlos mediante sus intervenciones.

1.6. OBJETIVOS

Objetivo general

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.

Objetivos específicos

1. Describir si se aplican y cómo se aplican las temáticas de género en el ámbito empresarial argentino (tanto pymes como grandes empresas).
2. Identificar los potenciales espacios de instalación de políticas de género en la empresa (recursos humanos, cultura empresarial, RSE).
3. Definir si los condicionamientos económicos y culturales podrían influir en la mirada de los públicos meta sobre las políticas de género.
4. Realizar una propuesta comunicativa diferencial que permita que GROW se posicione como líder del mercado.

1.7. METODOLOGÍA

El presente trabajo se basa en un exhaustivo relevamiento bibliográfico de los estudios relativos a la presencia de políticas de género en el ámbito empresarial (pymes, grandes empresas nacionales y filiales de multinacionales) en Argentina. Debido a la inserción de la Argentina en el contexto económico social y a la presencia de empresas extranjeras en

el país, se hizo también un recorrido de la literatura relevante internacional y comparada. Las conclusiones de la revisión fueron cotejadas y plasmadas las conclusiones habiéndose efectuado comparaciones cuando fue necesario. El trabajo asimismo cuenta con un trabajo de investigación estadística sobre datos de organismos internacionales como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Unión Europea (UE). También como apoyadura estadística se utilizarán ciertos datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC).

Además del relevamiento estadístico se hizo un relevamiento cualitativo tanto primario como secundario de la experiencia real argentina en materia de gestión empresarial y gestión de recursos humanos en empresas en las que potencialmente GROW podría proponer sus servicios. Los estudios cualitativos proporcionan clarificación sobre fenómenos de la realidad que permanecen ocultos a la pura estadística yendo más allá de la cantidad para conocerlos en detalle. Se realizó una entrevista en profundidad con gerentes de cultura y diversidad en Telecom Argentina S.A., se envió un cuestionario a la gestora de la red de empresas por la diversidad R.E.D de la Universidad Torcuato di Tella y se entrevistó a la Vicepresidenta de la ONG Voces Vitales Argentina con experiencia en trabajo de género en empresas. Se tuvieron también en cuenta los datos cualitativos investigados por el Instituto para el Desarrollo Empresarial de Argentina (IDEA) Grupo Diversidad, sobre igualdad de oportunidades para las mujeres en las empresas. También se realizó un relevamiento sobre medios a través de un cuestionario enviado a la

asociación de periodistas Comunicar Igualdad y a varios referentes de las secciones de empleo, sociedad y economía del diario La Nación.

Se llevó a cabo un relevamiento bibliográfico sobre gestión empresarial tanto internacional como en el entorno argentino con vistas a sacar conclusiones relevantes. El relevamiento incluyó el último congreso sobre gestión "Management 2020" organizado en la ciudad de Buenos Aires con referentes del sector empresarial nacional e internacional presentes en el país. Se obtuvieron asimismo datos cuantitativos del Informe sobre el Comercio Mundial 2013 de la Organización Mundial del Comercio (OMC) relativos a volumen mundial de comercio y crecimiento económico.

Se hizo un mapeo del potencial mercado para las consultorías de género en Argentina a través del trabajo realizado por ONU Mujeres a través de su oficina en Argentina sobre Género en el trabajo y que realiza un relevamiento cuantitativo de las brechas de género en el mercado laboral. A efecto comparativo, se diseñó y envió un cuestionario sobre el mercado de la consultoría de género a las dos consultoras líderes en España.

Por último, para analizar las necesidades y objetivos comunicacionales de la consultora GROW y determinar así sus capacidades, fortalezas y debilidades para convertirse en líder del mercado, se llevaron a cabo entrevistas no estructuradas en profundidad a las directoras de GROW y se solicitó el material de comunicación visual de GROW a la diseñadora gráfica encargada de crear y gestionar sus productos comunicacionales.

CAPÍTULO 2

LAS EMPRESAS Y LAS MUJERES: LA ARGENTINA Y EL MUNDO

2.1. LA EMPRESA HOY: EL CONTEXTO MUNDIAL Y EL ARGENTINO

Definida por una serie de constatadas variables empíricas como el aumento del comercio mundial, la caída de barreras arancelarias y para arancelarias, la movilización de capitales, la deslocalización de cadenas de valor, etc., la globalización es el fenómeno económico (aunque también social, comunicacional e incluso filosófico) más importante que modela la gestión empresarial en el siglo XXI. Pero no se inicia en esta centuria ni ha sido un proceso uniforme sino que arranca tras muchas décadas de incremento en la integración económica mundial. Según la Organización Mundial del Comercio (2013), desde 1980, la tasa de intercambios económicos mundiales duplicó el crecimiento del PIB mundial lo cual puso en juego factores como la mejora del transporte, caída de costos e increíbles mejoras de la comunicación, sobre todo, a raíz del nacimiento de internet. La contracara vino acompañada de críticas de crecimiento de la desigualdad, la explotación laboral (dumping) y el impacto que la desaforada actividad económica imponía en el medio ambiente. A partir de la crisis económica y social de 2008, el futuro se torna aún más incierto con la desaceleración del crecimiento después de décadas en ascenso y una recuperación débil que no ha venido acompañada de mejoras en la distribución del ingreso (más bien al contrario).

Si bien no de forma uniforme ni en todos los ámbitos, hay una indudable tendencia hacia la multipolaridad en el mundo hacia diversas percepciones del rol del Estado, distintas limitaciones geográficas, de capital humano, y un largo etcétera (Cox, 1997). La nueva ola de la globalización será más compleja y rápida y requerirá un esfuerzo constante de cambio y adaptación por parte de las empresas. Todo ello acompañado de una nueva persona consumidora: más diversa (consumidores en regiones emergentes de la pobreza y de áreas geográficas no tradicionales, siendo Latinoamérica una de ellas); cada vez más informada y consciente del impacto social. De acuerdo con el informe de 2014 de Deloitte sobre tendencias empresariales: "Mientras la motivación para la atención a retos sociales puede variar desde la mitigación de riesgos a la búsqueda de un posicionamiento competitivo para lograr la diferenciación en el mercado y el crecimiento, el compromiso para lograr soluciones basadas en la sociedad serán un requerimiento creciente para alcanzar el éxito en distintos mercados" (p.31).

Maximizar la gestión empresarial en el siglo XXI pasa necesariamente por lograr integrar en la organización cuestiones ligadas a un nuevo modelo que sea social y medioambientalmente responsable y no simplemente por filantropía sino por necesidad. Si no se es consciente del entorno y de sus necesidades, ese entorno no puede convertirse en consumidor (Deloitte, 2014). Es necesario cubrir aspiraciones a través de un constante ejercicio de innovación en los productos y servicios ofrecidos. La innovación viene no solo de dentro sino también de fuera de las empresas (colaboraciones) y la creatividad

requiere además, incentivos, infraestructura y capital de apoyo: requiere inversiones por parte de las empresas.

Para navegar la complejidad que se ha analizado brevemente más arriba se requiere un nuevo liderazgo. Esta es una de las tendencias identificadas por la renombrada consultora internacional Deloitte en cuyo informe sobre tendencias de los mercados (2014) que considera a los futuros y futuros líderes como conocedores/as de una gran variedad de *issues* de negocio. Al aumentar los diversos factores globales que afectan a las empresas se ha aumentado, constata el informe, el número de CEOs en los comités de dirección y, además, con perfiles cada vez más especializados. Estos CEOs han de saber captar el conocimiento y la innovación colectiva provenga de dentro o fuera de sus respectivos equipos de trabajo y tomar decisiones. Las investigaciones recientes en psicología social, economía del comportamiento o incluso de neurología (Grande-García, 2009) están ahondando en la idea de que la toma de decisiones de los seres humanos no es 100% racional sino que está influida por la emoción, la intuición y otros filtros como el lenguaje o la cultura. A la vista de estos parámetros, hoy los máximos consejos de administración todavía no están reflejando la diversidad necesaria para poder comprender e integrar la gran diversidad de sus propios clientes. En 2013, el índice sobre diversidad 2020 *Women on Boards* elaborado sobre compañías Fortune 1000 concluyó que solo un 16,6% de los CEOs eran mujeres.

Además de la diversidad en su composición, el liderazgo empresarial también es más colaborativo. En la empresa de hoy, un/a manager senior tiene que asegurar su influencia y tener relaciones más horizontales con sus homólogos de otras áreas y cada miembro tiene que tener un enfoque estratégico del negocio. Pero esta interacción no es lineal. Se constata en muchas empresas la construcción de redes de poder en estos consejos de dirección aumentados: hay partes con más influencia que otras y que se juntan y mueven en círculos informales (aunque también formales) de poder, lo que Frisch (2012) llama "el equipo sin nombre".

Es en este mundo actual caracterizado por las interdependencias, el constante cambio y la permanente y necesaria innovación en el que la Argentina se encuentra inserta, al igual que su sector empresarial. No obstante, tanto el marco empresarial argentino, producto de la globalización como el desenvolvimiento y la estructura de las empresas (multinacionales y nacionales) tienen sus idiosincrasias propias en el país.

En la escala macroeconómica conviene centrarse en la historia económica reciente para encontrar las características de la declinación local de la globalización. Tras años de entusiasta aplicación de políticas aperturistas, retroceso del Estado y ultra protagonismo del sector privado, la crisis de 2001-2002 hace crecer en Argentina el escepticismo respecto a la globalización y el predominio de las fuerzas de los mercados internacionales. Esta desconfianza se traslada también al empresariado que goza de una

decreciente popularidad social debido a su percepción como clase dominante buscadora de rentas (Barbero, 2006).

Recuerda Barbero (2006) que tras años de debates sobre el rol histórico del empresariado argentino, hoy se puede condensar en dos tendencias: por un lado, la crítica que lo considera incapaz de cumplir funciones de innovación, inversión productiva o competitividad internacional habiendo elegido el camino fácil de la renta a corto plazo y los lazos con el Estado en busca de subsidios y contratos. La segunda línea pone el acento en la heterogeneidad del empresariado local señalando casos de empresarios que han sabido innovar y asumir riesgos sobre todo, señalan, en un contexto económico argentino que ha estado marcado tradicionalmente por la inestabilidad. Para completar este sucinto análisis del empresariado, como recuerda Barbero (2006), hay que introducir otros ingredientes adicionales como la formación de grupos económicos o conglomerados¹ como organización empresarial característica en América Latina, incluyendo Argentina (i.e. Arcor), el rol de grandes familias que mantienen el liderazgo estratégico de la empresa, la inmigración y el emprendedurismo y la intervención de las empresas nacionales.

A escala microeconómica, en vista de las dos tendencias señaladas arriba, nos encontramos con un panorama heterogéneo con empresas altamente innovadoras y de clase mundial junto con empresas que son ineficientes para competir a escala global y

¹ Comenta Barbero (2006) que la falta de financiación es una de las causas que lleva a los empresarios a unirse y formar redes estratégicas en el sector en el que se ocupan así como a expandirse a otros.

que requieren de protección estatal para sobrevivir, sea en términos de subsidios o de apoyo legislativo. En este marco heterogéneo van a operar en el país junto con las organizaciones locales, empresas extranjeras multinacionales que se instalan en el país y trasladan su mentalidad y savoir faire a Argentina, pero que tienen que también contar con la idiosincrasia local.

Los ambientes inciertos y el cortoplacismo en la gestión por la escasa previsibilidad son características del entorno empresarial local (Congreso Management 2020, mayo 2015). La empresa es percibida como lejana por parte de los consumidores argentinos lo que ha retraído al empresariado que se ha auto-posicionado en segundo plano en lugar de ser protagonistas del entorno económico argentino que perciben como hostil a su accionar (Simón Padrós, 2014).

En cuanto a la gestión interna de la organización, Kaufman (Congreso Management 2020, mayo 2015) elogió la calidad y mentalidad innovadora a nivel individual en las empresas en Argentina, pero resaltó que queda llevar esa actitud a lo grupal, a la gestión de la empresa como globalidad. La importancia de contar con lo global pero debiendo adaptarse a las características locales del mercado que son particulares en varios sectores, fue señalada por Calello (Congreso Management 2020, mayo 2015). En lo que concierne a la gestión, Mundo (Congreso Management 2020, mayo 2015) subrayó la importancia de la diversidad como método ideal de innovación en los comités de dirección si bien no hizo foco en las medidas efectivas para fomentar dicha diversidad.

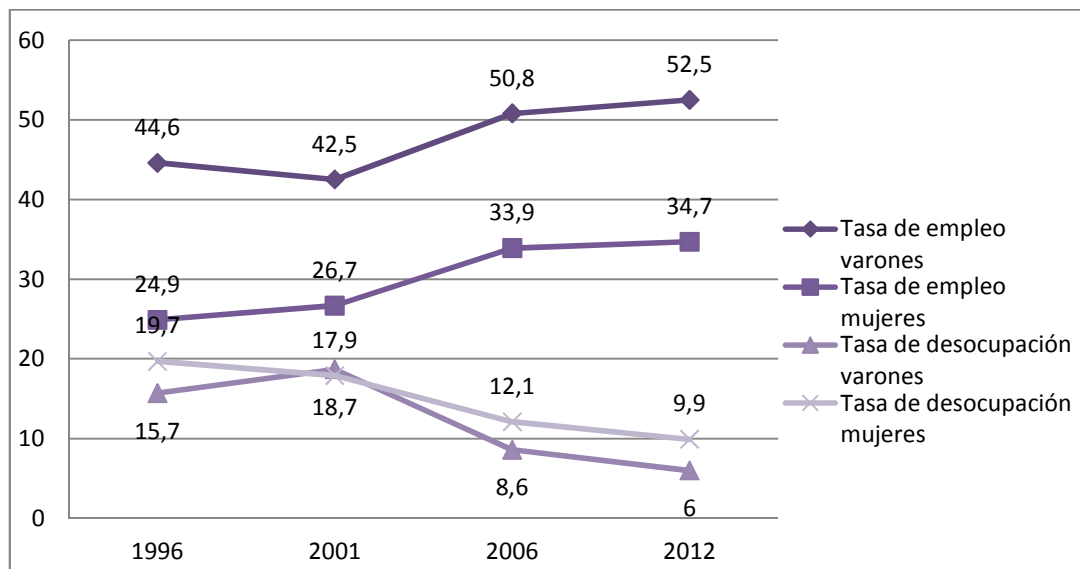
2.2. POSICIONAMIENTO DE LAS MUJERES Y LAS CUOTAS

2.2.1. Mujeres en el mercado laboral

Como constata la OIT (2015) la participación de la mujer en el mercado de trabajo se ha incrementado en las últimas décadas. En Argentina, según datos del PNUD (2014), luego de la crisis de 2001-2002, la tasa de empleo masculino aumentó casi ocho puntos porcentuales (44,6% a 52,5%), y entre las mujeres, casi diez puntos porcentuales (24,9% a 34,7%).

Sin embargo, si lo observamos en términos de brechas de género, si bien la distancia en la tasa de empleo a favor de los varones se redujo en más de un tercio, esta presenta todavía una diferencia muy marcada (79% en 1996 y 50% a partir de 2006). Por su parte, las brechas en la tasa de desempleo muestran un perfil más errático y al contrario que la brecha en la tasa de empleo, la de desempleo ha aumentado.

Tabla 1: Evolución de las tasas de empleo y desocupación (Total aglomerados urbanos)



Fuente: 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. (p. 21). Buenos Aires.

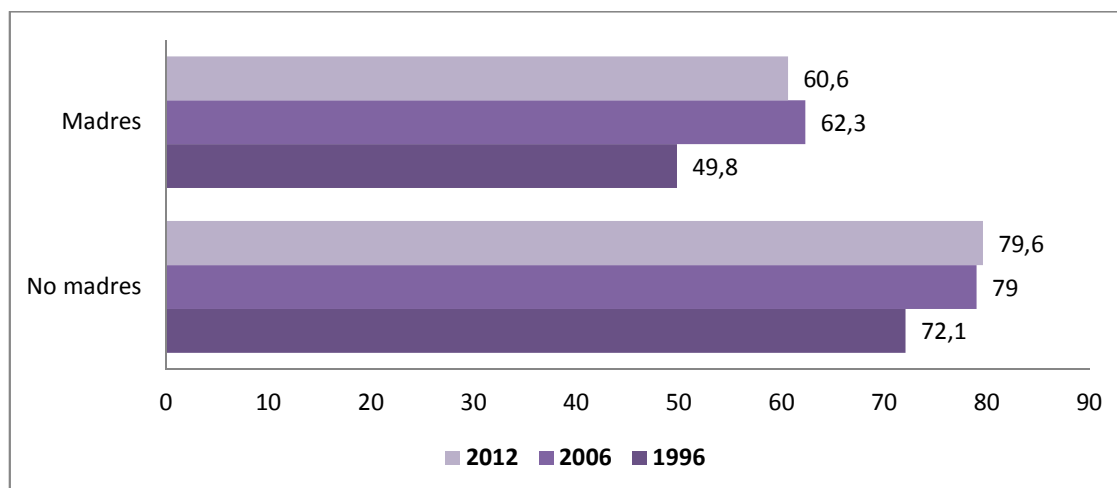
La mayor diferencia en la participación de las mujeres en el trabajo se refiere a la calidad de dicha participación. En general, los datos recogidos por el PNUD sugieren que su inserción difiere de la de los varones en el recurso a jornadas parciales (28,5% de mujeres, frente a 9,2% de varones también en 2012); al salario percibido (diferencia de 30,2% para mujeres con estudios primarios; 24,3% para las que cuentan con secundario completo y 18,6% entre las universitarias); y en cuanto a los aportes jubilatorios (67% de los trabajadores, 61% de las trabajadoras). Todo ello transversalizado por un marcado aumento del nivel educativo alcanzado por las mujeres en los últimos años que no parece estar transfiriéndose automáticamente en la presencia en el mercado laboral.

La maternidad es un factor que históricamente ha obstaculizado la participación de las mujeres en el mercado de trabajo puesto que las empresas son más reticentes a contratar mujeres que abandonarían su puesto con una licencia maternal.

En Argentina la influencia de este elemento ha ido perdiendo importancia progresivamente con una tendencia al incremento de la participación femenina entre las madres que en 2012 alcanzó el 60,6% (con un ligero retroceso desde 2006 explicado por una caída en el desempleo y no en la tasa de empleo). Sin embargo, se trata de un número notablemente inferior al casi 80% de mujeres no madres (ver tabla 2). Esta circunstancia podría servir de base para un llamamiento a la implementación de políticas de conciliación.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) en su encuesta nacional sobre trabajo no remunerado y uso del tiempo de 2014, los cambios en la esfera laboral no se están reflejando en el ámbito doméstico con las mujeres realizando el 76% del trabajo del hogar y de cuidado de dependientes. Cuando las mujeres se incorporan al trabajo continúan a cargo de estas actividades en sus hogares. Si además hay menores de 6 años a cargo, el porcentaje de mujeres que se ocupan de tareas domésticas asciende al 86,4%.

Tabla 2: Tasas de participación laboral de mujeres madres y no madres (total aglomerados urbanos)



Fuente: 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. (p. 22). Buenos Aires.

A pesar del avance de las mujeres en el mundo laboral, siguen existiendo barreras para una inserción plena y de calidad, en especial, para eliminar un patrón ocupacional marcado por la segregación vertical, condensado en la siguiente pregunta: ¿por qué hay menos mujeres en los cargos más altos? Según la OIT (2015), todavía persiste un denominado "obstáculo cultural" que impide a la mujer escalar a los puestos más altos de su empresa (se tratarán las preconcepciones y la cultura empresarial más adelante) y el problema se agrava añadiendo el factor tamaño de la organización. Cuanto mayor es la dimensión de una empresa, más difícil será para una mujer ocupar el cargo de máxima ejecutiva: menos del 5% de los directivos de las principales empresas del mundo son mujeres. En Latinoamérica, dicha cifra es del 1,8% en las empresas cotizadas.

Tabla 3: Directoras Generales de empresas cotizadas en bolsa

Bolsa	Porcentaje	Bolsa	Porcentaje
OCDE	<5,0	Unión Europea	2,8
Latin 500	1,8	FTSE 100, Reino Unido	4,0
US Fortune 500	4,8	ASX 200, Australia	3,0
JSE Sudáfrica	2,6	BSE 100 India	4,0
Mexico Expansion 100	3,0	CAC 40 Francia	0,0
SGX Singapur	4,6	DAX 30 Alemania	0,0
China	5,6	NZSX 100 Nueva Zelanda	5,0

Fuente: Organización Internacional del Trabajo (2015). *La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso* (p. 8). Ginebra, Suiza.

En Argentina, la presencia de mujeres en puesto de decisión, según los números de la Oficina del PNUD (2014), es de un 3,8% en puestos directivos y un 1,4% en puestos de jefatura. En el sector público la presencia femenina es sensiblemente más alta que la del privado. En el público, hay un 58% de mujeres en jefaturas en instituciones estatales y de la sociedad civil y un 52% en el poder ejecutivo, legislativo o judicial. En el sector privado, son más abundantes en las jefaturas en organismos administrativos, jurídicos y presupuestarios (35,8% del total de directivas), en pequeñas empresas (un 29,1% del total), y por último, en grandes y medianas empresas privadas (25,7% del total de directivas).

Por lo que se refiere a la segregación por sectores de actividad, el liderazgo de varones se concentra en los sectores tradicionalmente masculinizados. Por ejemplo en la industria manufacturera el número de varones en posiciones de liderazgo (15% del total de hombres en puestos de liderazgo) casi duplica al de las mujeres (8%). Solo un 1% de las

mujeres en puestos de decisión se desempeña en el sector de la construcción. Por otro lado, el de la enseñanza es muy feminizado (solo 2,4% del total de varones en puestos de decisión).

Se constatan brechas de ingresos también en posiciones de decisión si bien menores que las existentes entre trabajadoras y trabajadores en escalas inferiores. Hablamos de un 6% de diferencia en retribución pero con una carga horario para las mujeres un 12% mayor que para los varones.

Siguiendo con los datos cuantitativos proporcionados por el PNUD Argentina (2014), en cuanto a su situación personal, si bien la mayoría de las mujeres en puestos de decisión están casadas o en pareja (66%), el porcentaje de varones jefes casados o en pareja es sensiblemente mayor (81,5%). La tenencia de hijos no presenta valores diferenciadores. Sí, sin embargo, en cuanto a situación ocupacional de la pareja. Una parte importante de los varones gerentes conviven con parejas que no forman parte de la fuerza de trabajo (38%) mientras que entre las mujeres directivas es frecuente que sus parejas se desempeñen en puestos de similar jerarquía (43,4%).

2.2.2. La polémica sobre las cuotas

En Argentina se promulgó en 1991 la Ley 24.012 (llamada “de Cupo Femenino”) por presiones de organizaciones de mujeres, siendo el primer país en Sudamérica en contar con este tipo de legislación. En general, en América Latina, la mayor presencia de las

mujeres en el ámbito legislativo coincidió con una atención sin precedentes a temas relacionados con los derechos de las mujeres (Méndez-Montalbo y Ballington, 2002). No obstante, al constituir una medida de discriminación positiva (que se aplicaría por encima de factores ligados al mérito), han sido también criticadas en particular en la esfera privada ya que si bien pueden ayudar a romper el "techo de cristal" o prejuicios asociados al liderazgo femenino, también pueden ser contraproducentes y crear lo que Bertrand, Blac, Jensen y Lleras-Muney (2014), en el contexto de la ley noruega de cuotas en las empresas, denominan "equilibrio paternalista".

Aunque en la actualidad en todo el mundo la cuota se aplica en general a cargos electivos sobre todo del poder legislativo (caso de la ley Argentina), existen casos en que la cuota se ha aplicado a cargos de la administración pública (por ejemplo, ley de cuotas 581/2000 en Colombia) y también empiezan a surgir propuestas y ejemplos concretos de cuotificación no sólo en otros cargos de poder en el ámbito político público, sino también en el sector privado de la economía, como por ejemplo en la Unión Europea y Noruega. No obstante, las cuotas responden a argumentos de tipo normativo o de derechos ligados a la construcción de una ciudadanía o al fomento de una nueva perspectiva política o incluso responden a argumentos simbólicos ligados a la educación a la población en la igualdad a través de sus líderes. Se trata de medidas, además, correctivas y temporales para hacer efectivos una serie de derechos. Estos argumentos son mucho más débiles llevados al contexto de la empresa privada.

2.3. ESTEREOTIPOS EN LAS ORGANIZACIONES

Sigue existiendo una segregación vertical a favor de los varones en el ámbito laboral, si bien las cifras también dan cuenta de un aumento en el número de mujeres en puestos de decisión. Se puede constatar un factor esencial en dicho ascenso: el mayor nivel de educación formal alcanzado por las mujeres en los últimos años. No obstante, si el 30% de las mujeres en la fuerza laboral completaron sus estudios superiores o universitarios, ¿por qué solo un 6% alcanza puestos de decisión? (PNUD, 2014). Convendría estudiar si hay factores cualitativos y/o culturales, estereotipos u otros condicionamientos que afectan a la progresión de las carreras de las mujeres hacia puestos de gestión.

Al referirnos a estereotipos nos referimos a aquellas creencias populares sobre los atributos que caracterizan a un grupo social, en nuestro caso las mujeres, y sobre las que hay un acuerdo básico. Como señala González Gabaldón (1999), hay una íntima conexión entre los estereotipos y la matriz social en que se insertan, de forma que "el origen de la selección de los rasgos que formarán parte de los estereotipos está en la interacción de los grupos y en los papeles que ocupan en la sociedad" (p. 83). Son simplificaciones de los roles que los distintos grupos desempeñan pero, y esta matización es importante, con respecto a quienes los perciben que atribuye características comunes al individuo concreto. Al analizar la conducta individual bajo esos parámetros se acabó asumiendo que determinadas características son propias de dicho grupo. En el caso de los

roles de género, al asignarle por ejemplo el rol de cuidado a las mujeres, se acaba entendiendo por parte de quienes perciben dichos roles, que son los naturales.

Según el estudio de González Gabaldón (1999), el contenido simplificado de los estereotipos se ha mantenido hasta nuestros días sin una modificación acorde al cambio que han experimentado las sociedades (occidentales) en términos de acceso laboral de las mujeres o de empoderamiento económico y político. La razón la han buscado algunos autores en que la diferenciación sexual biológica entre hombres y mujeres facilita la imposición de ciertas características a las mujeres (debilidad, ternura, cercanía, cuidado) y el cumplimiento de unas funciones sociales propias. Por otro lado, a las mujeres que no cumplen el estereotipo previsto, en lugar de destruirlo, se les asignan características masculinas impropias de la femineidad. Esto ocurre en entornos prevalentemente masculinizados. La organización empresarial se inserta en la que hemos denominado matriz cultural reproduciendo e incluso creando sus propias creencias, mitos y estereotipos.

¿Existen entonces estereotipos también en la empresa? En el inicio de las teorías sobre la organización, el autor paradigmático fue Weber (1964) quien consideraba las grandes organizaciones burocráticas como estructuras de poder basadas en la racionalidad donde el tratamiento entre los distintos trabajadores/as era totalmente imparcial y donde los procesos son más importantes que las relaciones. En la actualidad las teorías de las organizaciones han abandonado por inciertas dichas asunciones y se centran más en lo

simbólico de la cultura y en el cambio organizacional haciendo foco en lo cualitativo, social y antropológico de la organización.

Así, la perspectiva de la cultura organizacional rechaza la visión esquematizada y excesivamente racional del estructuralismo de Weber y asume la tesis de que las decisiones y los comportamientos organizacionales son predeterminados por asunciones básicas, que subyacen en la toma de decisiones y que son mantenidas por los miembros de la organización. Añadido a ello, el contexto cultural en que se mueve la empresa neutraliza o potencia las herramientas que las organizaciones puedan promover a lo interno para modificar dichas asunciones, concretamente, en lo referido a los roles tradicionales de la mujer (madre y cuidadora).

En las entrevistas realizadas por el PNUD Argentina (2014) y en el estudio del Instituto para el Desarrollo Empresarial de Argentina (IDEA) Diversidad (2014) las mujeres que participaron constaron la existencia de estereotipos en sus respectivas organizaciones basados en las preconcepciones de cómo actúan y piensan mujeres y varones. Los estereotipos más comunes se refieren a:

- Estilos de liderazgo con los hombres siendo más frontales y directos y las mujeres más blandas e inseguras.
- Prácticas informales de relacionamiento interpersonal (*networking*) como almuerzos o salidas nocturnas de las que las mujeres quedan excluidas o se

sienten incómodas. Estas son las redes de poder informales que menciona Frisch (2012).

- Traslados o expatriaciones con sesgo a favor de los varones ya que presuponen que su cónyuge estará disponible para la relocalización, lo cual está asociado al modelo hombre que trabaja, mujer desocupada.
- Desconfianza hacia las capacidades de las mujeres para ascender a puestos de decisión.

El contexto cultural argentino afecta también a la cultura de la empresa de forma que los roles de género a lo interno replican los existentes a lo externo en particular, en el binomio mujer emprendedora/empresaria – madre si bien siguen existiendo diferencias por áreas de actividad en materia de asunciones sobre las capacidades asignadas a cada género. En aquellas áreas con históricamente más presencia femenina (recursos humanos, administración) se sienten menos los estereotipos de género que en las que hay más presencia de varones (producción, finanzas).

2.4. LAS MUJERES LÍDERES EN ARGENTINA

El entorno argentino empresario, como vimos, viene caracterizado por la pervivencia de estructuras antiguas e inflexibles de liderazgo junto con la puesta en marcha de nuevos liderazgos más horizontales y abiertos y un aperturismo hacia lo diverso, en línea con las tendencias globales de gestión. Según IDEA Diversidad (2014) existe conocimiento local

sobre la importancia de la innovación en los liderazgos yendo hacia lo diverso si bien, la conciencia es mucho mayor en aquellas empresas multinacionales con casas matrices en Europa o EE.UU. que en las empresas locales que dudan en ocasiones de la relevancia de la cuestión en el entorno argentino.

Además de que la cuestión de liderazgo "diverso" sea considerada relevante, el PNUD Argentina (2014) ha investigado sobre los rasgos comunes que caracterizan a las mujeres que han alcanzado puestos de gestión. Poseen un sentido de iniciativa y decisión que les permite establecerse metas y poner en marcha los medios necesarios para cumplirlas, incluyendo formaciones terciarias especializadas y estancias en otros países. Consideran que poseen las capacidades técnicas y actitudinales necesarias para liderar y muestran entusiasmo respecto a su carrera. Implementan estrategias propias de lucha frente a los estereotipos y tienen a construir equipos a su alrededor como forma diferenciada de gerenciamiento.

En general, no obstante, constatan que han tenido que "demostrar más" su valía para el puesto en que se desempeñan. Comienzan a valorar el hecho de tener un estilo de liderazgo diferente al de los varones en contraste con el estilo similar que adoptaron en sus etapas profesionales tempranas.

La maternidad afecta claramente las trayectorias de las mujeres líderes (en general, a todas las trabajadoras) ya que supone un momento de desaceleración de la carrera laboral.

De nuevo, la mujer líder tiene que poner un esfuerzo extra para demostrar que la maternidad no socava su compromiso con el crecimiento profesional. De hecho, las propias mujeres o sus empresas acaban trasladándolas a otros sectores menos demandantes o congelando su ascenso. Pocas empresas cuentan con una política específica sobre las carreras de las madres más allá de los descansos obligatorios legales.

Se puede concluir que hasta ahora, la mujer líder ha tendido a esforzarse más en su ascenso profesional respecto a los varones, algunas incluso adoptando formas de liderazgo claramente masculinas. La maternidad continúa siendo un claro punto de inflexión que da cuenta de que se sigue naturalizando el paradigma de la madre trabajadora que requiere dedicar menos tiempo a su carrera. En el estudio cualitativo de IDEA Diversidad (2014), las mujeres más jóvenes no solo descartan el ejemplo de la mujer solamente como madre, sino también el de la profesional dominante que sacrificó su vida para tener una carrera exitosa. Los nuevos paradigmas, ya apuntados en las entrevistas llevadas a cabo por el PNUD en 2014 es el del desarrollo equilibrado dentro y fuera del hogar.

Esta idea es apoyada por la Vicepresidenta de la ONG Voces Vitales en Argentina, organización dedicada a promover el liderazgo femenino. Según Gabriela Terminielli, prevalece en la Argentina todavía una cultura machista en la empresa que es donde se ha desenvuelto la mujer que es lidera hoy. Ellas han debido replicar modelos masculinos, trabajar extra y renunciar a la conciliación familiar. Consecuentemente, Terminielli

considera que hay dificultad en que estas profesionales sirvan de mentoras a otras mujeres futuras líderes a las que les va a exigir el extra que le exigieron a ellas para ascender así como probablemente renunciar a la conciliación.

Voces Vitales hace mucho hincapié en la constitución de redes de mujeres líderes, como contraparte a las instancias de *networking* que son muy exitosas entre los varones en posiciones de liderazgo. En algunas empresas nacionales (por ejemplo en Techint) se están creando pero todavía son la excepción.

2.5. SUSTENTABILIDAD, RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA (RSE) Y PROMOCIÓN DE LA DIVERSIDAD: ¿ÁMBITOS PARA IMPLEMENTAR POLÍTICAS DE IGUALDAD DE GÉNERO EN LA EMPRESA?

2.5.1. Sustentabilidad, responsabilidad social empresaria y diversidad: conceptos y aplicación

Sustentabilidad

La manera en que las sociedades se integran en su entorno y gestionan su desarrollo es la base del concepto de “sustentabilidad” acuñado por la Comisión Mundial sobre Medioambiente y Desarrollo en el denominado Informe Bruntland (1987). Dicho informe proporciona la primera y más extendida definición de sustentabilidad: “Sostenibilidad es cubrir las necesidades de hoy sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de cubrir las suyas”.

Inspirado en dicha definición y el devenir de las tendencias económicas y sociales de la globalización, el informe de la 96ª Conferencia Internacional del Trabajo de la OIT estableció que "el concepto de empresa sostenible está relacionado con el enfoque general del desarrollo sostenible — la forma de progreso que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas propias —, enfoque que postula una perspectiva holística, equilibrada e integrada del desarrollo" (OIT, 2007, p. iv). Si bien en un inicio la sostenibilidad estaba centrada especialmente en un mejor uso de los recursos disponibles, en particular, los medioambientales, hay acuerdo en que ésta impacta de lleno en otras cuestiones, particularmente, la dimensión social ligada al respeto de los derechos humanos. Y si bien gran parte de las labores de sustentabilidad han recaído en el Estado como garante del bienestar común, en el ámbito de la empresa también han tenido un impacto.

Las empresas son un motor esencial del desarrollo de las sociedades y por ello, hay que tenerlas en cuenta como factores insoslayables del trayecto a la sostenibilidad. Así, en contraposición con las perspectivas tradicionales que concebían a las empresas como cadenas de producción de carácter lineal y dedicadas exclusivamente a maximizar el valor económico a corto plazo sin tomar en consideración al entorno macro-social en que se insertaban, la perspectiva del desarrollo empresarial sostenible es más integradora y a largo plazo. Hoy no solo importa el resultado financiero de una empresa. Este es el viejo concepto de empresa que no toma en consideración los intangibles, que veremos en el capítulo siguiente. La mayor parte del valor de la compañía ya está en la marca, el capital

intelectual, el social y el humano, así como en su integración al medio ambiente. Muchas empresas empiezan incluso a ver las oportunidades de negocio vinculadas a atributos intangibles como base de su crecimiento a futuro.

Como refiere el informe de la OIT (2007) y el de Deloitte (2014), las empresas actúan en sistemas sociales y económicos cada vez más complejos, en los que son objeto no sólo de presiones comerciales y económicas sino también de presiones sociales y medioambientales por parte de las autoridades públicas, los grupos de la sociedad civil, los consumidores y los proveedores, así como de sus propietarios, sus gestores y sus trabajadores. Además, los medios de comunicación y las tecnologías modernas de la información y la comunicación han acentuado la transparencia de las actividades empresariales generando inquietudes en los consumidores pero sobre todo, expectativas en la ciudadanía, los trabajadores, los inversionistas. Comienza a no ser una opción el ser sustentable sino una necesidad.

Este cambio de paradigma hacia la sustentabilidad viene entonces por presiones de sus *stakeholders* y canalizado por los medios de comunicación y las nuevas tecnologías de la comunicación. No es generalmente un movimiento a iniciativa de la propia empresa, sino que es reactivo (ComunicaRSE, 2010). Las empresas están internalizando a distintas velocidades estas nuevas formas de pensar en el seno de la empresa para encontrar oportunidades de negocio y para ser reconocidas socialmente (legitimidad social). La mayoría, a través de los denominados programas de responsabilidad social empresarial.

Responsabilidad Social Empresaria (RSE)

La responsabilidad social empresarial (RSE) es “un enfoque equilibrado usado por las organizaciones para ajustar aspectos económicos, sociales y ambientales de forma tal que beneficien a las personas, las comunidades y la sociedad” (ISO 26000). De esta definición se observa un claro vínculo entre la RSE y la sostenibilidad empresarial si bien la RSE cobra un contenido más específico en cuanto a que suele concretarse en un programa adaptado a las necesidades de la empresa y de sus *stakeholders*, incluyendo el bienestar de sus propios empleados. Específico de la RSE es también la cuestión del *reporting* y auditoría de los avances. Iniciativas como el Pacto Global de la ONU y el Global Reporting Initiative son manifestaciones exitosas de la extensión de los reportes de RSE.

El contenido y alcance de los programas de RSE también llamados de ciudadanía corporativa cambian respecto al ámbito económico de la empresa, de su tamaño, su ubicación geográfica y/o las presiones concretas de los consumidores pero además es un concepto en permanente evolución. Hay acuerdo, sin embargo, en que los programas de RSE tienen un alcance limitado en su espectro de temas y además, en la caracterización de los mismos como voluntarios.

Hay cada vez más pruebas a nivel mundial de que la RSE aumenta la aceptación de las actividades de una empresa y mejora su reputación internacional, además de que puede ayudar a abrir nuevas oportunidades comerciales, reforzar su posición en los terrenos de

la innovación y la competitividad y crear nuevos puestos de trabajo. En Latinoamérica todavía tienen un carácter de instrumento de comunicación pero no suelen integrarse en la gestión estratégica.

Según el estudio de la consultora Corporate Register, Global Winners (2014), los reportes de sustentabilidad o RSE crecen en todo el mundo. En América Latina, Forum Empresa (2011) estimaba que en 2011 el 40% de las empresas tenían algún tipo de informe de RSE con un fuerte predominio de empresas grandes frente a las pymes.

En Argentina encontramos como ejemplos remotos las memorias de las fundaciones corporativas que se publican desde mediados del siglo XX y algunos esporádicos informes ambientales de algunas empresas automotrices de origen japonés o estadounidense. En el año 2000 se sanciona la Ley laboral 25.250 (actualizada en 2004 por la ley 25.877) que incluía la obligación de elaborar un Balance Social en las empresas de más de 300 empleados. La normativa establecía la obligación de recoger información sistematizada relativa a condiciones de trabajo y empleo, costo laboral y prestaciones sociales a cargo de la empresa. De hecho, hasta hace no pocos años la denominación usual de este tipo de documentos en Argentina era “Balance Social”. Fue un tiempo después que, bajo la influencia de las denominaciones foráneas, se comenzó a utilizar el término Reporte Social o Informe de Sostenibilidad.

Según el estudio de ComunicaRSE (2010) sobre reportes de sustentabilidad en Argentina elaborado a través de entrevistas y análisis documental en 37 empresas en el país:

- El 90% de las empresas incluidas no desean que el reporte sea obligatorio.
- El 86% usa los estándares de la Global Reporting Initiative o el Pacto Global.
- El 76% recurre a un consultor externo para elaborarlo.
- El 70% de las personas encargadas de elaborar el informe son mujeres.
- Más del 60% de las empresas consideran que los reportes de RSE tienen un alto impacto en la reputación de las compañías.
- El 73% reporta sobre cuestiones relativas a la promoción de la diversidad y las minorías.
- Un 26% de los temas incluidos en temas de diversidad se refiere específicamente a la igualdad de género si bien un 54% de las empresas menciona la conciliación de la vida profesional y privada.

Diversidad

La promoción de la diversidad es otro factor de la modernidad empresarial. Es conceptualmente erróneo asignar la nomenclatura "promoción de la diversidad" a las políticas de igualdad de género ya que el género es transversal a cuestiones de diversidad ligadas a las minorías (el género femenino no es una minoría). No obstante, en los programas empresariales de diversidad ligados habitualmente a la RSE se han incluido

cuestiones de promoción de la igualdad por razones de raza, discapacidad, formación, religión y también de género. La cuestión de la conciliación de la vida profesional y privada, también tiene un efecto decisivo en la promoción de la diversidad de género y se incluye en dichos programas.

La promoción de la diversidad, sobre todo en los órganos de dirección de las empresas, tiene cada vez más un enfoque basado en los resultados de las empresas, el denominado *business case* de la igualdad de género. Los estudios centrados en la correlación entre mujeres en la alta dirección y mejores resultados empresariales son abundantes (Adams y Ferreira, 2009; Cook y Glass, 2011; Rhode y Packel 2014; Hunt, Layton y Prince, 2015) si bien sin que haya una demostración empírica y directa causa efecto pero incluyen la cuestión de la pérdida de talento que supone dejar de lado al 50% de la población.

Más allá de la eventual ignorancia respecto de los beneficios de toda índole² derivados de una mayor diversidad en el seno de la organización y resaltados en los estudios mencionados, los obstáculos existentes parecen ser más estructurales ligados a la resistencia al cambio o a la presencia de estereotipos y preconcepciones sobre las características propias de cada género (por ejemplo, las mujeres son líderes menos fuertes

² Mejor performance financiera; mejor retorno a accionistas; incremento en las ventas; 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.

o tienen menos ambición); la menor valorización en la empresa de los nuevos liderazgos y/o la falta de redes de apoyo y solidaridades de hecho entre las propias mujeres.

Así se constata en los contactos efectuados para esta tesis. Como comenta la vicepresidenta de Vital Voices argentina, bajo el logo de la "meritocracia" que muchas empresas dicen aplicar, se perpetúan una serie de percepciones de género que atrasan años al sector empresarial. Según señala María José Socarrat, Directora Académica del Programa Responsabilidad Social, Inclusión y Sostenibilidad de la Universidad Di Tella, entrevistada para este trabajo, la motivación esencial para implementar políticas de género es una bajada de línea en las casas matrices de las multinacionales presentes en Argentina. En posiciones secundarias se encuentran, en primer lugar, la idea de mostrarse como empresa responsable, seguida de la necesidad de retener talento, para abordar temas "de tendencia" y solo en último lugar, como resultado de una decisión local de establecer la igualdad como proyecto estratégico.

2.5.2. Sustentabilidad, RSE y diversidad como ámbitos para aplicar políticas de género

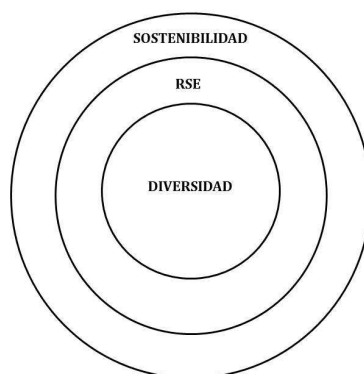
El enfoque de negocios basado en la sostenibilidad, la RSE y el fomento de la diversidad han afectado tanto al accionar interno como externo de las compañías. La sostenibilidad contiene en cierta manera a lo que hoy llamamos programas de RSE que ponen un énfasis especial en que las organizaciones sean respetuosas con temas medioambientales y

sociales, por lo que también dichos programas han incluido, entre otras, las cuestiones de la promoción de la diversidad.

El esquema estratégico del futuro de las empresas se ha configurado como una serie de círculos concéntricos que abordan tanto su permanencia en el largo plazo poniendo foco en su relación con los públicos externo e interno.

Son varias las conclusiones que podemos extraer del potencial de los conceptos de sostenibilidad, RSE y diversidad, añadidos a otras cuestiones como el *business case* de la igualdad de género, como marcos para la inserción y tratamiento de las cuestiones de igualdad de género en el entorno empresarial argentino:

Figura 1: sustentabilidad, RSE y diversidad



Diversidad es sostenibilidad

La primera es que el hecho de que la diversidad se vea en el marco más amplio de la sustentabilidad, lo que si bien le resta entidad propia, facilita su inserción en la gestión estratégica organizacional.

Diversidad es mayoritariamente igualdad de género

En los reportes de RSE argentinos cobran cada vez más importancia los temas de promoción de diversidad centradas en las cuestiones de género. Ello es debido a que la Argentina es un país étnica y culturalmente homogéneo por lo que la raza no tiene tanto impacto, como señaló el estudio de IDEA (2014) en su *focus group* sobre diversidad. El conocimiento sobre el concepto diversidad es alto en el país si bien todavía la cuestión de género carece de una articulación compleja (hay incluso cuestiones como las cuotas que generan rechazo) sino que se identifica sobre todo con la conciliación de la vida profesional y privada y la maternidad.

Igualdad de género incluida en los estándares internacionales

Que existan modelos internacionales que incluyan el género entre sus estándares, facilita la implantación de programas de diversidad/igualdad de género. Un ejemplo claro son los "Principios para el Empoderamiento de la Mujer" (Global Compact, s.f.) al que se han adherido más de mil líderes empresariales. También es un elemento facilitador el hecho de que haya cada vez más evidencias de los beneficios económicos y de otra índole del

fomento de la presencia femenina en el liderazgo empresarial. Así, las políticas de género son más fáciles de "vender".

La RSE es conducida por mujeres

El hecho de que la gran mayoría de gestores de reportes de RSE sean mujeres no debe menospreciarse en cuanto a la facilitación de la inclusión de temas de igualdad de género. Además, la mayoría de las empresas recurre a gestores externos para ayudarles en la gestión del reporte de RSE. Son las mujeres quienes deciden la manera de elaborar y hacer el seguimiento de sus reportes.

RSE como valor reputacional

Los reportes de RSE son instrumentos que han recibido críticas en cuanto a que se entendía que podían tener simplemente un fin comunicacional, denominándolos incluso como una especie de "maquillaje" comunicativo (Bajo y Villagra, 2007). No obstante, tal y como se inserta la empresa hoy en la sociedad y cómo esta debe buscar una legitimidad social, es innegable la necesidad de configurar la RSE como un elemento estratégico de la gestión y, además, comunicar las acciones de RSE desde ese posicionamiento. Entre los factores más importantes que llaman a lograr dicha vinculación, encontramos el impacto de la RSE en la reputación empresarial. Para las empresas sería atractivo comunicar lo que están haciendo en términos de igualdad de género porque hay un impacto en su reputación. No obstante, entre los temas clave para el futuro de la RSE en el país identificados por líderes de opinión (ComunicaRSE, 2012), los temas de

conciliación y género solo aparecen en un segundo plano respecto al ambiental (41%) con un 16% de menciones.

Igualdad de género como valor para los stakeholders

El segundo factor que motiva a las empresas a comunicar la RSE de forma estratégica es la influencia de los *stakeholders*³ que constituyen grupos con intereses más variados y complejos que los de los tradicionales *shareholders*.

Entre dichos *stakeholders* se incluirían entidades de la sociedad civil que pudieran presionar por la inclusión de la igualdad de género entre las prioridades de acción comunitaria⁴ de las empresas, las personas consumidoras de los productos o servicios, los medios de comunicación y los/as empleados/as de la organización que estarán interesados en las cuestiones de promoción de la igualdad de género. En las nuevas generaciones, ya no solo las empleadas sino de forma cada vez más habitual, los empleados, desean medidas de conciliación en especial, cuanto tienen hijos/as.

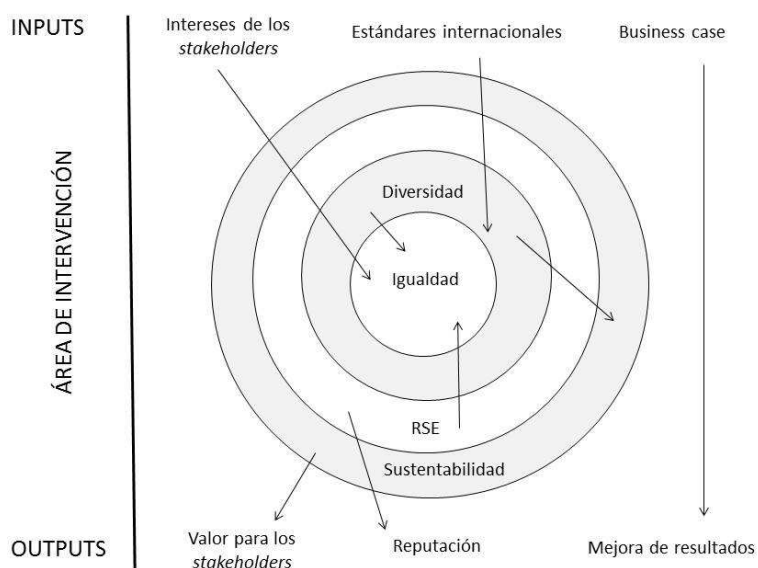
³ De acuerdo con la teoría de los *stakeholders*, cuyo primer referente es Edward Freeman, la gestión empresarial debe incluir valores morales y éticos. Freeman amplía el marco de intereses a los que atiende una empresa pasando del enfoque clásico de la gestión hacia *shareholders* a la gestión hacia los *stakeholders*. La empresa debe generar valor para ellos en cuanto sus intereses socio-político-económicos afectan a la empresa

⁴ Según ComunicaRSE (2012) el tema de mayor importancia en la agenda de la RSE de las empresas en Argentina en los últimos años ha sido la acción social hacia la comunidad con alrededor del 48% del total de acciones.

El área de intervención para las consultoras de igualdad de género

La matriz de interrelación de los marcos de sustentabilidad, RSE y diversidad y la ubicación de las políticas de género en su seno, puede generar una potencial "área de intervención" en la que se pueden modular las políticas de género sobre la base de la constatación de los factores que hemos analizado hasta ahora. Señala María José Socarrat (directora de la R.E.D de Empresas por la Diversidad de la Universidad di Tella) al ser consultada para el presente trabajo que las empresas contratan expertos/as externos/as para acompañarles en el desarrollo de políticas de igualdad si bien no llegan a constituirse en auditorías puesto que no existe todavía ninguna certificación de género (si bien el PNUD está trabajando al respecto). Esta área de intervención debe ser aprovechada por las consultoras de género para ofertar sus servicios.

Figura 2: área de intervención para consultoras de igualdad de género



2.6. REPUTACIÓN: ¿PUEDE SER LA IGUALDAD DE GÉNERO UN VALOR INTANGIBLE PARA LA EMPRESA?

Se ha analizado detenidamente el valor creciente que adquieren los valores de sustentabilidad o RSE para la empresa actual ya configurada más como un actor social que como un mero proveedor de productos y/o servicios. En un contexto de mercado marcado por la creciente complejidad de los entornos, las expectativas de los *stakeholders* o la rapidez e inmediatez de las tecnologías de la comunicación, la lógica de la gestión empresarial está cambiando hacia la gestión de valores intangibles.

En estas circunstancias, "la imagen corporativa adquiere una importancia fundamental, creando valor para la empresa y estableciéndose como un activo intangible estratégico" (Capriotti 2013, p.10). Por su parte, Villafañe (2004) establece la noción de reputación como diferente a la de imagen. Reputación es un concepto que se crea a más a largo plazo que una imagen más superficial y que requiere un análisis profundo para configurarse en la mente de los *stakeholders*. Define la reputación corporativa como "el reconocimiento que los *stakeholders* de una compañía hacen de su comportamiento corporativo en función del cumplimiento de sus compromisos y la satisfacción de sus expectativas" (Villafañe 2004, p. 24).

Para Ritter (2013) son esenciales para cimentar una reputación, los valores de credibilidad y confianza cuya base esencial es la transparencia. A la vista de la definición

de reputación que hemos analizado queda claro que es la reputación positiva es "controlada" por los *stakeholders* por lo que dichos valores son importantes porque lo son para los públicos de la organización. La transparencia, por su naturaleza, va a requerir de diálogo, una comunicación de doble sentido entre la empresa y sus *stakeholders* que podrán establecer un panorama más claro del comportamiento de la empresa y evaluarla en consecuencia.

Comprobada la importancia del diálogo con los *stakeholders* para cimentar la reputación es necesario precisar el contenido de la misma. La reputación corporativa incluye no sólo la RSE (muy centrada por ahora en las cuestiones de *reporting*), sino también otras como la ética empresarial, las relaciones laborales, la gestión de la diversidad, cuestiones medioambientales, imagen de marca, relaciones con proveedores, etc.

En este punto, es relevante mencionar algunos instrumentos que corroboran la creciente importancia dada por la reputación y los valores intangibles que los componen. El ranking Merco (Villafañe & Asociados) que se lleva a cabo desde 2010 en Argentina y que gana credibilidad como indicador de reputación corporativa. Son seis los aspectos que cubre: resultados económicos y financieros; calidad de la oferta comercial; reputación interna; ética y responsabilidad corporativa; dimensión internacional de la empresa; e innovación (Merco Argentina, 2010).

A escala internacional la herramienta del Value Creation Index (Low, 2000) cuantifica el impacto del desempeño no financiero en el valor comercial de la empresa e identifica los intangibles específicos que conducen al valor de una empresa. Según el VCI alrededor del 50% del valor de una compañía se deriva de nueve factores: innovación, calidad, relaciones con el consumidor, capacidad de gestión, alianzas, tecnología, valor de marca, relaciones con los/as empleados/as, cuestiones medioambientales y sociales.

Estas cuestiones deben ser gestionadas por parte de la empresa porque le generan valor. Es decir, pueden (y deben) comunicarse llegando a constituirse en muy valiosas para que los públicos las interpreten, valoren correctamente y cementen su reputación. A este respecto señala Ritter (2013) que "poner solo énfasis en los productos y servicios conlleva un riesgo grave: competir exclusivamente por precio" (p. 162) y en el mundo globalizado de hoy las empresas de los países desarrollados y cada vez más de los emergentes no pueden competir en ese área.

La comunicación estratégica centrada en gestionar reputación denominada comunicación intangible por Villafañe (2012) se basa en el paradigma actual de la empresa donde lo intangible tiene tanto o más valor que los valores clásicos ligados al valor económico/financiero de la empresa lo que hace que el valor de cuestiones como la igualdad de género, la ética, o la RSE aumente creando una ventana de oportunidad (o área de intervención) para el negocio de una consultora de género.

Centrándonos en la igualdad de género, si bien hay evidencia de que una mayor diversidad en la empresa supone mejoras en diferentes ámbitos ligados a la performance empresarial, no existe una prueba empírica que cuantifique su valor de forma directa, es decir, ¿cuánto vale el hecho de que una organización implemente medidas de igualdad?, ¿cuál es la relación “coste-beneficio” de la igualdad de oportunidades? En la actualidad empresarial actual, en la que la creación de riqueza va más allá del valor de los activos duros, en que una compañía como Facebook con poco activos físicos vale más que General Motors, la cuantificación de los intangibles supera las nociones económico-monetarias.

Convencer a un gerente de una empresa del plus que supone la igualdad de género no se puede hacer con el *business case* del coste-beneficio clásico sino como potencial intangible y fuente de reputación, es decir, en cuanto 1. da más valor a la empresa; 2. es un valor importante para los *stakeholders* y 3. puede ser comunicado como tal:

1. ¿La igualdad da más valor a la empresa?

- Es un valor con potencial de incluirse en la RSE empresarial y entre los principios de ética empresarial y mejor gobernanza y también en cuestiones de reputación interna.

- Los rankings de reputación (como Merco) o las herramientas para medir el valor no financiero de las compañías (como el VCI) incluyen medición de dicha cuestión si bien de manera secundaria.
- Puede generar una ventaja competitiva de forma que la empresa se convierta en pionera en poner la igualdad de género como valor intrínseco de su marca de igual forma que la empresa Google es reconocida mundialmente y ganó reputación por su innovadora forma de concebir el bienestar del personal en el trabajo, transformándolo en uno de sus valores intangibles: "*life at Google*".
- Potencial para obtener certificaciones externas que generen credibilidad y transparencia.
- Potencial para incluir las políticas de conciliación como activo en los rankings sobre mejores empresas para trabajar.

2. ¿Es importante la igualdad para los *stakeholders*?

- Genera reputación interna y adhesión del público interno por lo que mejora la productividad.
- Una proporción importante de las consumidoras en determinados mercados son mujeres (consumo masivo, alimentación, equipamientos del hogar, higiene y belleza, etc.) por lo que contar con decisoras mujeres hace comprender mejor el target de consumidores/as de la empresa.

- La presión de las organizaciones de la sociedad civil que trabajan temas de género gana en importancia en Argentina.
- Por otro lado, la opinión pública y las autoridades argentinas tienen un grado de concientización sobre la igualdad de género en las empresas todavía incipiente y poco sofisticada.

3. ¿Cómo podemos comunicar el valor igualdad?

- El público interno puede funcionar como comunicador hacia otros *stakeholders* de la importancia de valores como la igualdad y la conciliación en su empresa (importancia de la comunicación interna, como veremos en el siguiente epígrafe).
- La comunicación hacia la opinión pública sobre igualdad posiciona a la empresa como promotora de un bien público, le da un rol y legitimidad sociales.
- Comprometerse con una publicidad neutra de género y/o no sexista es una forma de ganar notoriedad y potencial diferenciación con otras empresas del sector dotándola adicionalmente del valor positivo de la proactividad.
- La noción de *compliance* relacionada con el buen gobierno y el cumplimiento de regulaciones nacionales e internacionales es un valor importante para comunicar a los inversores y potencialmente podría incluir cuestiones de igualdad de género.
- La igualdad de género es un tema que, como veremos, genera interés en los medios si bien considerado todavía como un tema "blando". No obstante, el

aumento de la sensibilidad hacia estas cuestiones en importantes ámbitos de la prensa nacional lo convierte en un intangible con interés para ser comunicado.

- Es un potencial frente dañino hacia la reputación de la empresa y que puede generar una crisis de comunicación si ésta ignora totalmente los temas de igualdad de género.
- La noción de la credibilidad del experto ajeno beneficia a las consultoras que trabajen o auditen género en una empresa. Esta se verá beneficiada puesto que los resultados positivos divulgados tendrán más credibilidad para los *stakeholders*.

CAPÍTULO 3

COMUNICACIÓN Y GÉNERO

3.1. LA COMUNICACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE LA IGUALDAD DE GÉNERO

Uno de los modelos más populares para definir el proceso de la comunicación es el de la teoría matemática de Shannon y Weaver (1948). Los autores intentaron explicar el proceso de la transferencia de información con el objetivo de optimizar el intercambio, es decir, “hacer pasar a través del canal la máxima información con las mínimas interferencias y la máxima economía de tiempo y energía” (citado en Amado y Castro 1999, p. 19). La constatación de que los procesos de la comunicación humana (y corporativa) son complejos y de que cuentan con múltiples variables en juego ha roto con este viejo esquema a pesar de que todavía, por su simplicidad y funcionalidad, sigue siendo utilizado.

La propuesta de Shannon y Weaver es claramente ajena a la comunicación desde lo social. Señala López Pérez (1998) que en dicha teoría "no están directamente comprometidas ni personas ni grupos. No hay interacciones, influencias, emociones, percepciones, aprendizajes u otros elementos de carácter psicosocial. No aparecen variables de tipo situacional, como tampoco aparece la cultura en ninguna de sus manifestaciones" (p. 26). Desde entonces, toda aproximación a la comunicación se ha

hecho con un enfoque crítico al modelo ingenieril de la teoría matemática. Y se ha hecho en el marco de las ciencias sociales re centrandó el proceso comunicativo en las personas y los sucesivos procesos de codificación y recodificación.

Los estudios de comunicación y género también abandonan la concepción lineal-instrumental y consideran otras dimensiones importantes que intervienen en el proceso comunicativo: el simbolismo, la intencionalidad y competencia comunicativa, el contexto otras lógicas institucionales y culturales. Asimismo hay que tener en cuenta la comunicación mediada por elementos tecnológicos pero también la interpersonal caracterizada por una maraña de relaciones y patrones sociales. Sánchez Leyva y Reigada (2007) critican la manera en que se ha incorporado la "comunicación feminista" en los estudios de comunicación, como un campo aislado o bien limitando la cuestión del género a determinados ámbitos de estudio como el análisis del discurso, olvidando áreas como las nuevas tecnologías, los estudios sobre comunicación y desarrollo, la comunicación y la economía política, etc. Según las autoras, 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 (Sánchez Leyva y Reigada, 2007, p.13).

Una de las principales cuestiones históricas que se planteó el movimiento de las mujeres en temas de comunicación es la representación y la imagen de las mujeres en los medios de comunicación social y de difusión cultural (análisis del discurso), cuestión sin duda

importante y con referentes en el entorno anglosajón (impulsado desde los Estudios Culturales que daban preeminencia a la cultura de los sectores populares), los países nórdicos europeos, y también en Italia, España y América Latina, aunque sin reconocimiento académico generalizado según Mattelart (citada en Sánchez Leyva y Reigada, 2007).

No obstante, se torna difícil concebir una aproximación realmente crítica a la teoría de los medios masivos de comunicación, la sociedad de consumo, la publicidad o los mitos sexistas sin apelar a la ideología feminista. De hecho en los años setenta el objetivo era precisamente dismantelar los numerosos y sutiles mecanismos de la prensa, radio y televisión para ocultar, mistificar y tergiversar la realidad femenina pero dejaban de lado la cuestión de la recepción o el "placer" que las mujeres obtenían de los programas femeninos (folletines, telenovelas, etc). Varias teorías se han aventurado en la cuestión de la recepción de estos productos culturales. Para Matterlart (citada en Sánchez Leyva y Reigada, 2007) el "contrato de sentido" que se establece con la espectadora se basa en las competencias tradicionales femeninas que, de forma tramposa, consideran que son intrínsecas a las mujeres.

Además del combate a los estereotipos, o la necesidad de transversalizar la perspectiva feminista en lo comunicacional, un foco imprescindible de la aproximación feminista a la comunicación es la noción de poder y de las relaciones de poder. En este aspecto, el feminismo primigenio que concebía las relaciones de poder con una perspectiva

mecanicista y funcionalista, evoluciona hacia el análisis de relacionamientos sociales con las mujeres como agentes transformadores, atentas a las contradicciones, los micropuntos de resistencia al poder o las ambivalencias. En las sociedades complejas de hoy, no se da más una audiencia pasiva, inmóvil y sometida sino que existe una multiplicación fluida o modernidad líquida con capas de identidades (Bauman, 2003).

A continuación, se explorarán las complejidades derivadas de las nociones de poder concebidas en el marco de una sociedad (y empresa) patriarcal así como la fluidez permanencia/cambio en la formación de estereotipos en el ámbito del trabajo pero también en los medios.

3.2. COMUNICACIÓN INTERNA Y CAMBIO DE LA CULTURA EMPRESARIAL PATRIARCAL

Como establece Schein (2004), la cultura organizacional consiste en “un grupo de asunciones básicas compartidas que el grupo aprende como solución a sus problemas de adaptación externa e integración interna, que han funcionado lo suficientemente bien como para ser consideradas válidas, y por tanto, para ser tomadas por los nuevos integrantes como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas” (p. 17). Si contrastamos esta definición de cultura con nuestra definición inicial de estereotipos basados en una cierta simplificación y validación por parte del otro encontramos ciertos puntos de encuentro:

- "Asunciones básicas compartidas...". En la organización existen creencias y valores comunes independientemente de la individualidad de sus miembros de igual forma que los estereotipos se basan en creencias colectivas no individualizadas, que además son simplificaciones de la complejidad de características de un grupo social.
- "consideradas válidas...". El exogrupo es el que valida las asunciones básicas porque funcionaron en el pasado de la misma manera que funciona un estereotipo que es validado por otros.
- "tomadas como forma correcta de percibir, pensar y sentir...". Si un entorno valora como correcto un estereotipo tenderá a perpetuarlo por haber sido validado como correcto a lo largo del tiempo, pasará a formar parte del imaginario colectivo.

La organización patriarcal tradicional ocupa los tres niveles de cultura referidos por Schein (2004): artefactos (estructuras y procesos visibles), valores adoptados y declarados y supuestos básicos (asumidos por repetición). Pero la esencia de la cultura radica en el patrón de supuestos básicos subyacentes que es la que determina el resto de niveles más superficiales.

Y si bien cada organización tiene valores propios, la cultura tradicional se basa en presupuestos derivados de la socialización masculina y sus estructuras de poder porque son ellos quienes llevan más tiempo en ese entorno y se ha modelado la organización

empresarial alrededor de una concepción determinada de masculinidad. Por eso, creemos que se perpetúan los estereotipos de género: porque la cultura, como los estereotipos, se basan en la generalización y "las organizaciones están saturadas de valores masculinos" (Nicolson, 1997, p. 123): trabajo a tiempo completo, personalidad definida en torno a la actividad profesional, el hombre como jefe del hogar con el salario mayor, jerarquías verticales y liderazgos autoritarios. La naturaleza jerárquica en las relaciones laborales entre hombres y mujeres está anclada en la tradición y se legitima a través de esta última. Esta asunción es compartida incluso por mujeres que han llegado a la cúspide del poder.

En el seno de la cultura organizacional argentina, los estereotipos de género más recurrentes, como adelantamos, se refieren muy directamente a dicha tradición masculinizada: incapacidad para el liderazgo (techo de cristal), deficiencias en relacionamiento interpersonal informal masculino y las expatriaciones con sesgo de género. El cambio de valores organizacionales no es sencillo especialmente si la "tradición" masculina es fuerte. Como puso de manifiesto Maria Virginia Meneghello de Telecom Argentina durante la entrevista realizada para la presente tesis, es incluso doloroso para las empresas visibilizar los problemas relativos a la igualdad de género porque no perciben la necesidad ni los beneficios del cambio. Al responder a la socialización masculina típica, no hay percepción de urgencia en el cambio.

Seguidamente, al igual que analizamos con los ámbitos de la sustentabilidad, la RSE y la diversidad y en el campo de la comunicación intangible, veremos una potencial área de

intervención para una consultora de género en materia de cambio organizacional a través de las etapas definidas por Kotter (1997):

Infundir sentido de premura: eliminar la autocomplacencia pasa por varias posibilidades; desde las comparaciones (casi todas las empresas multinacionales implementan políticas de igualdad de género) a acciones propositivas como poner a la dirección en contacto con *stakeholders* que reclaman la inclusión de dichas cuestiones, o con consultores/as que les puedan evaluar en su desempeño y mostrarles el camino a seguir o incluso fomentar el intercambio de información entre empleadas y empleados para que puedan llegar a los niveles directivos. No se debe desestimar el rol de los mandos medios, encontrar puntos de entrada en miembros de la directiva con especial sensibilidad hacia la igualdad, etc.

Crear una coalición conductora: con especial énfasis en mandos medios receptivos (hombres y mujeres) pero con un rol protagónico para las mujeres. El rol de las propias mujeres gerentes es esencial "redefiniéndose a sí mismas tanto para negociar y cambiar la cultura organizativa sin dejar de ser mujeres como para seguir siendo fieles a sus estilos y creencias propias" (Nicolson, 1997, p.194). Las mujeres deben re aprender a trabajar juntas y no verse necesariamente como rivales luchando por llegar al poder. Quieran o no, las mujeres en el poder son evaluadas (en el marco de la cultura organizacional patriarcal) como mujeres, con cualidades de mujeres. Está en su mano reposicionar sus cualidades para que sean valoradas en la organización y generar un cambio.

Desarrollo de una visión y estrategia: el buen desempeño de una consultora en este momento del cambio se va a basar en su capacidad de generar no solo el impulso del cambio sino la estrategia que debe seguirse. Es esencial que sea hecho a medida de la organización en cuestión y que se diseñen objetivos claros y beneficios a corto, medio y largo plazo para evitar frustraciones. La oferta de una consultora de género debe ser atractiva, creíble y económicamente sensata.

Comunicar la visión del cambio: fomentar la comunicación interna positiva en particular desde el lugar de las mujeres en mandos de gestión es imprescindible. El trabajo de una consultora para alentar la coalición conductora debe centrarse especialmente en la comunicación de los beneficios del cambio. Las consultoras deben asistir en la generación de información concreta, simple y fácilmente comunicable.

Facultar a los empleados y las empleadas: quizá es el paso más sensible en el proceso de cambio que puede generar una consultora al encontrarse el personal poco empoderado o incluso impotentes respecto a la dirección empresarial. En este aspecto, en que es dificultoso cambiar estructuras, el trabajo con recursos humanos es esencial de forma que ellos puedan servir de correa de transmisión de los nuevos valores, comenzando con una buena capacitación del personal en materia de igualdad de género.

Generar logros a corto plazo: debido a que un cambio hacia la igualdad de género supone tambalear toda una estructura de valores patriarcales, es pertinente la necesidad de visibilizar avances ya que la meta final será necesariamente a largo plazo.

Consolidar las ganancias y generar más cambios: el proceso de cambio tiene que tener previsto los conceptos de sustentabilidad y auto-regeneración para poder arraigarse en la organización. Generar más alianzas, atraer más personas y fomentar proyectos propios.

Arraigando los cambios en la cultura: si bien es un proceso dificultoso, hay maneras de introducir nuevos valores de igualdad en la cultura como encontrar aliados en personas conocidas por ser muy contrarias a los cambios o visibilizar las fallas de la cultura tal y como está configurada actualmente. Una buena comunicación es esencial en esta etapa de cristalización de los cambios.

3.3. COMUNICACIÓN CON PERSPECTIVA DE GÉNERO Y MASCULINIDAD

Se ha señalado ya que el género es un concepto ligado a la socialización de las personas a través de la asignación de determinadas características tanto a los varones como a las mujeres. Ya se vieron también algunas de las características clasificadas como femeninas y, por contraste, intuimos los conceptos ligados a la masculinidad. En el modelo tradicional, recae en el hombre la responsabilidad de ser el "proveedor económico", mientras que sobre la mujer pesa el mandato de "ser madre". Así el varón detenta el poder en el ámbito público, con sus exigencias de racionalidad, competencia y éxito mientras que el de la mujer queda circunscripto al ámbito emocional-afectivo y privado ligado a la reproducción y el cuidado (González Gabaldón, 1999).

En las últimas décadas, se han ido fragmentando las nociones recibidas en cuanto a los roles asignados. El acceso al ámbito público y de poder por parte de las mujeres es parte de una conquista social con alto valor positivo. Se enmarca en los derechos de igualdad y de justicia entre todos los seres humanos. Para los varones, por el contrario, acceder al ámbito privado no siempre aparece con dicha connotación positiva. Puede ser vivido como retroceso frente al progreso de la mujer. Pero por otro lado, la crisis actual del concepto de trabajo como ocupación para toda la vida (de la que incluso el varón derivaba su identidad esencial), las facilidades tecnológicas para flexibilizar los horarios y la progresiva incorporación de la mujer al trabajo remunerado, están permitiendo habilitar otras funciones históricamente excluidas del repertorio de roles masculino, en particular, el de la paternidad participativa y cercana. De hecho comienza a ser un reclamo de derechos por parte de los varones (IDEA Diversidad, 2014).

Existe actualmente una tensión identificadora en la población masculina puesto que las nuevas concepciones sobre masculinidad no acaban de cristalizar y las antiguas no acaban de morir. Es una tensión que puede generar desconfianza y actitudes defensivas. Romper con la hegemonía significa para el varón alterar el valor que él mismo se ha auto-asignado normalmente ligado a la idea de poder. En Argentina, por ejemplo, todavía es extraño encontrar hombres que se declaren abiertamente feministas o defensores de la ruptura de los roles de género como sí empieza a ser más habitual en Europa, Estados Unidos o Canadá. Sin embargo tampoco es normal que un hombre se declare abiertamente machista. Como comentaron varias personas entrevistadas para el presente

trabajo y también como expresa Carbajal (2012), a pesar de las apariencias, la cultura tradicional patriarcal sigue teniendo arraigo en Argentina en especial en lo económico-empresarial.

La comunicación inter-géneros se ha producido en el marco de estas preconcepciones y estereotipos del pasado si bien también comienza a reflejar las nuevas. Los procesos comunicacionales no responden únicamente a un único modelo mayoritario basado en la socialización de género sino que también son espejo de las transformaciones que se suceden en las sociedades. Ello sin embargo, no resta valor a las dimensiones tradicionales vinculadas a la comunicación, como componente clave de un sistema en donde los espacios siguen sesgados por las desigualdades implícitas en las relaciones de género (Festa, 2003).

La comunicación mediatizada, los medios de comunicación social, internet, los mensajes y campañas de educación pública también se mueven en entornos signados por las diferencias en torno a los géneros, así lo señaló Chaher (comunicación personal, 15 de junio de 2015) pero también conviven con formas más o menos sutiles junto con formas rupturistas pro-igualdad (Gil, 2011).

Los procesos de comunicación con perspectiva de género son, en esencia, tanto deconstructivistas como reconstructivistas de nuevos paradigmas y requieren la implicación de hombres y mujeres en el cambio de prácticas y actitudes (Castañeda,

2007). Veamos cuáles son las barreras y los apoyos a dichos cambios desde la perspectiva de los hombres en cuanto a su involucramiento en la comunicación con perspectiva de género.

3.3.1 Barreras a la comunicación en razón del machismo

Castañeda (2007) pone en evidencia los inmensos problemas que genera el machismo tanto en hombres como en mujeres, como "las barreras en la comunicación, las expectativas cruzadas, los roles que aprisionan a hombres y a mujeres por igual" (p. 28) y cómo estas dinámicas permanecen invisibles y, en consecuencia, irreconocibles para muchos/as. El machismo alienta luchas de poder desde roles considerados exclusivos. En este contexto, la comunicación desde mujeres es necesariamente dirigida hacia mujeres ocupando dichos roles propios, no hay interacción cruzada porque yo, como mujer o como hombre, no puedo entender el lugar del otro sexo.

En Argentina el 63% de los encuestados/as por Ibarómetro (2012) percibía un entorno cultural impregnado de machismo: reconocían conductas y pensamientos machistas. Los hombres no se consideran machistas pero reproducen conductas que lo son porque son las conductas validadas en una cultura cuyos valores son machistas. Es interesante notar también que los hombres argentinos tienden a asociar en mayor medida que las mujeres la desigualdad con la idea de "diferencias" no de "injusticias". Es decir, no se ve como un problema cultural y en ese punto es más difícil que se las cuestione.

Para permitir la inter comunicación "liberándonos" de sus roles, se tiene que hacer a los hombres y a las mujeres primero conscientes de su existencia y de su matriz cultural y social y en segundo lugar, cuestionar dichos roles, aunque se haga en el marco de las relaciones entre el mismo género: la denominada *peer pressure* (presión de los pares) que hace entender a un hombre en su entorno masculino que ciertos comportamientos no son aceptables.

3.3.2. La igualdad como asunto de mujeres

Se dificulta la tarea de concientizar en el machismo si las cuestiones de igualdad se perciben como asuntos que solo importan a las mujeres. Son organismos de mujeres quienes se encargan de comunicar igualdad, son mayoría las mujeres quienes los comunican y los instrumentos utilizados para vehicular mensajes también son ampliamente femeninos (secciones de mujeres en los medios, formación para profesionales que trabajan temas de igualdad, etc.). En el ámbito de los medios, por ejemplo, Vassallo (2003) estima que "nos encontramos lejos de poder leer habitualmente artículos bajo una perspectiva no sexista y que no lleven marcas ostensibles de especificidad de género, ni por el rubro donde se insertan ni por el público al que se dirigen" (p. 17). Comentan por su parte, las periodistas del diario La Nación entrevistadas para esta tesis que cuando comenzaron a contratar periodistas mujeres en los espacios de economía y política, la visión de los artículos difería.

Es necesaria la visibilización de mujeres para escuchar su voz desde lugares de toma de decisión (en liderazgo económico, en decisión en los medios, en gobiernos, etc.) donde puedan trabajar en pos de la igualdad pero también dar una perspectiva de igualdad de género en todos los temas. Estos temas entran con la perspectiva de género ya incorporada en la agenda pública con lo que es más fácil su permanencia y habituación por parte de los hombres porque ya no son temas exclusivos de mujeres.

3.3.3. Carencia de discursos y recursos para hombres feministas

Si bien son las mujeres las primeras interesadas en tratar los temas de igualdad y han tenido históricamente el protagonismo, la igualdad beneficia a los hombres que están atrapados en roles que no desean cumplir o valores que no comparten. Los cambios en los patrones de paternidad son un ejemplo paradigmático de que el modelo está cambiando y cada vez es más habitual que los hombres no solo los acepten sino que los defiendan.

Sin embargo, propugnar la igualdad ha significado históricamente la denuncia del machismo y la sociedad patriarcal y la proscripción de comportamientos. Ha sido más destructiva que constructiva. No se pretende minimizar el indispensable rol en la historia del activismo feminista ni su éxito en llevar las luchas de las mujeres a los espacios institucionales, pero ha sido menos exitosa en construir paradigmas alternativos para los hombres lo cual dificulta la creación de modelos a los que aspirar. Si se ensalza una actitud pro-igualdad en un hombre, debería magnificarse.

Colin Stokes (2012), director de comunicación de la ONG norteamericana Citizen Schools, critica, por ejemplo, la falta de reflexión sobre el impacto en los niños de los mensajes sobre roles masculinos recibidos de las películas. Se critica la descripción de las mujeres como indefensas (y se está cambiando en este sentido) pero no se va más allá en el rol del hombre como salvador-luchador. Tampoco se profundiza en cómo es su relación con las mujeres más allá del sexo ni con otros hombres más allá de la competencia.

3.3.4. La mala imagen del feminismo

El feminismo ha tenido y tiene un rol indudable en la lucha por los derechos de las mujeres. Pero la comunicación de sus mensajes, a través de la denuncia ha llevado a ser calificado de anti-hombre. De hecho, la visión sobre las feministas por parte de otras mujeres auto denominadas no-feministas se encuentra en el extremo de lo radical, percibidas como visiones fuertes y extremas (Liss, Hoffner y Crawford, 2000) e incluso ha generado términos extremos como femi-nazi (Feminazi, s.f.). A esta visión hay que añadir el menor foco que ha puesto el feminismo en proporcionar activamente paradigmas alternativos y la desconfianza de los hombres ante la ruptura de sus valores de poder.

3.3.5. El "feminismo difuso" y la instalación de la igualdad de género en la agenda pública

Bernárdez Roda (2015), directora del Instituto de Investigaciones Feministas de la Universidad Complutense de Madrid considera que la comunicación del feminismo ha variado notablemente en la última década no siendo ya convencional. Estima que ha aparecido una mayor conciencia pública de que los asuntos que trata el feminismo no son una invención de las feministas. Ella lo denomina, feminismo difuso el cual facilita que se hable y se perciba la igualdad de género en el escenario público y que llegue a los hombres. Los nuevos feminismos o tercera ola del feminismo como lo denomina Gil (2011), coadyuvados por las nuevas tecnologías sirven de multiplicador de este feminismo difuso.

CAPÍTULO 4

ACTORES INFLUYENTES EN MATERIA DE IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS

4.1. EL ESTADO: ¿HAY POTENCIAL PARA UNA ESTRATEGIA DE LOBBYING?

Toda política pública apunta a la resolución política de un problema colectivo incluido en la agenda gubernamental y que es por tanto considerado prioritario (Tamayo Sáez, 1997). Parte esencial de la construcción de temas meritorios de atención pública es la identificación y construcción de los mismos para luego formular la política adecuada, sopesar las alternativas y evaluar los resultados. La primera fase de identificación es vital para que una cuestión adquiera publicidad o esfera pública en el sentido utilizado por Habermas (1981), como proceso no vertical de relacionamiento entre los *súbditos* y el Estado. Las administraciones públicas disponen de muchos mecanismos rutinarios que les ayudan a tomar conciencia de los problemas siendo el principal mantener el contacto con su entorno directo. No obstante, teniendo en cuenta la complejidad de los problemas públicos esta tarea obliga, cada vez más, a la participación simultánea de diversos actores públicos y privados en el proceso de la política, creándose lo que Tamayo Sáez denomina "redes de gestión para intercambiar recursos e información" (1997, p.6).

No solo en la detección de los problemas sino también en el diseño de la agenda pública, los grupos de interés tienen una mayor accesibilidad que, dependiendo de su posición relativa de poder, les asegura que las demandas y cuestiones que acercan a los y las gestores/as públicas (con un determinado sesgo) obtengan una mayor cuota de atención. No se trata de una transferencia inmediata ya que hay otros sesgos en este juego de influencias como pueden ser los paradigmas culturales, la tradición política del país, la competencia política en el seno del Estado o las propias ambiciones del o la gestora en cuestión. Elementos todos a tener en cuenta a la hora de determinar una estrategia de lobby.

Fagan (2015) define el *lobby* como algo activo, en cuanto consiste en un debate o reunión directa con los legisladores o un miembro del Estado para tratar de influir sus acciones.

En la región latinoamericana los grupos de presión o interés están menos desarrollados y son menos formales que en las democracias liberales avanzadas. Además, tienen una estructura más informal y son difíciles de distinguir al constituirse en grupos de la élite que influencia a sus amigos en el gobierno (McGrath, 2009). Ello nos plantea la posibilidad incluso de eludir el término grupos de interés institucionalizados que proviene de la tradición norteamericana y, en menor medida, europea para más bien centrarnos en la manera en que se produce la influencia en los gobiernos latinoamericanos y, concretamente, el argentino en base a sus características políticas propias.

En la región, son características de la cultura política: una histórica inestabilidad democrática, una tendencia a la corrupción y el corporativismo de estado intolerante con las oposiciones y jerárquico. Se percibe asimismo la predominancia de la informalidad frente a la institucionalidad y un papel desmedido de las personalidades y carisma de los líderes. En este entorno, la sociedad civil ha tenido muchos problemas para fortalecerse llegando incluso a dividirse en escenarios de polarización (como podría ser el actual en Argentina) entre pro y anti gobierno.

Si bien existe legislación sobre transparencia y acceso a la información pública (decreto 1172/2003), la realidad de la influencia en el estado se sigue constatando por canales informales, cuyo acceso no es plural para los distintos intereses sociales. Aquellos intereses más poderosos y cercanos al poder tienen poco interés en hacerlos más transparentes (McGrath, 2009).

A pesar de las complicaciones que plantea el escenario arriba planteado, señala el manual del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo para el establecimiento de un sistema de certificación de la gestión de la igualdad de género en las empresas (2010), que el compromiso del Estado es una condición política fundamental a través del apoyo de un organismo público con suficiente prestigio y autoridad. La señal de interés del máximo nivel jerárquico es clave para convencer al empresariado, señala el informe.

Trabajar con el estado deviene entonces una necesidad para GROW. El espacio de lobby que podría buscar se asemeja más al de las ONGs que al de las corporaciones (más *advocacy* que *lobbying*), no solo por la falta de recursos para llevar a cabo una estrategia de lobby sino porque representan una causa de importancia pública en la que un Estado podría, previsiblemente, desear intervenir. Sería muy interesante para ellas dotarse de una política de alianzas con la sociedad civil para este propósito.

La noción de redes de gestión coadyuvantes al Estado se inserta también en una potencial política de alianzas que GROW podría implementar así como servir de punto focal junto con ONGs reputadas en materia de liderazgo femenino como Voces Vitales, para gestionar una red de líderes mujeres tanto en la función pública como en el sector privado que sirvan de palanca para la intervención del Estado en materia de igualdad de género en dicho ámbito.

Por último, en vista de la politización creciente de determinadas unidades gubernamentales en los últimos años, GROW debiera aprovechar el discurso de derechos humanos del gobierno actual para poder efectivizar una aproximación a entidades estatales de influencia, en particular, el Ministerio de Desarrollo Social.

4.2. LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN COMO CONFIGURADORES DE OPINIÓN PÚBLICA

No se pretende realizar aquí un estudio detallado sobre la interacción entre los medios y la configuración de la opinión pública. Son muy abundantes los estudios y propuestas sobre los primeros y muy problemática la definición de la segunda. Sí se hará un apunte sobre los medios de comunicación en el marco de la sociedad capitalista, así como de las dos principales teorías sobre la definición de temas en la agenda mediática para, a continuación, trazar los paralelismos necesarios con las cuestiones ligadas a la cobertura de los medios de la igualdad y los estereotipos.

Señalaban Adorno y Horkheimer (citados en Papalini, 2007) que la cultura masiva, es decir, la cultura apropiada por las masas, se caracteriza por su serialidad en la reproducción de formas simbólicas, la estereotipación de contenidos y una decisiva orientación hacia el consumo en el marco de la economía capitalista. En este sentido la cultura de masas socializa en la indiferenciación, la obediencia y la conformidad con los valores dominantes, entre ellos, los de la sociedad patriarcal.

El dispositivo tecnológico mediático como lo denomina Papalini (2007) sirve de plataforma para conformar al sujeto y determinar su ser íntimo, sus objetos de deseo, su felicidad ofreciendo las dos compulsiones contemporáneas: distracción y consumo. Pero, por otro lado, en contraste con esta actitud casi determinista, la actividad en los medios

en una época postindustrial, a través de un creciente interés en las historias subjetivadas en el relato mediático, da amplitud y genera compromiso en la esfera pública. El individuo tiene una respuesta moral ante la causa del otro que le es presentada a través de dicha plataforma. Llevado a la esfera que nos interesa, el modo de enfocar una causa (la igualdad) a través de historias vividas por los/as otros/as, las amplifica generando un potencial para la reacción.

A estos enfoques sobre la denominada sociedad de masas y el rol de los medios se puede añadir la función de *agenda setting* de los medios de Mc Combs y Shaw (1972) como configurador del poder de los medios y su relación con la opinión pública. Según el autor, no se trata de que los medios cambien la actitud de las audiencias (además de que éstas son heterogéneas) sino que dirigen la atención de estas a determinados *issues*, sugieren los temas que están en la agenda pública. En un segundo nivel de *agenda setting*, los medios transmiten la primacía de ciertos temas y les otorgan determinados rasgos, cualidades o atributos, es decir, los modulan para que lleguen a la opinión pública.

Lang y Lang (1981) dieron un paso más, argumentando que el proceso de *agenda setting* viene magnificado por el proceso de construcción de dicha agenda (o *agenda building*) por parte de los medios, es decir, la *agenda building* proporciona un contexto haciendo que se configure como un proceso colectivo por el que los medios, el gobierno y la ciudadanía se influyen mutuamente. Es en esta interacción y con influencias

multiformes como se construye el discurso de los medios si bien el poder de cada actor determina su posición respecto a la agenda.

Centrándonos en las cuestiones de igualdad, veamos cómo llegan a los medios o son generadas por ellos en este paisaje multi-actores de influencias.

En primer lugar, constatada la relevancia e influencia de los medios de comunicación social en la opinión pública y si bien dar visibilidad a un *issue* determinado puede provocar compromiso social, Festa (2003) realiza una diferenciación entre visibilización y responsabilidad en el tratamiento en los medios de cuestiones como los estereotipos, las diversidades culturales y étnicas, los derechos sexuales, la pornografía o las jerarquizaciones naturalizadas del poder, de forma que una mayor visibilidad no conlleva directamente una mayor responsabilización e incluso puede generar un aumento de las formas de reproducción de la dominación que afecta a las mujeres.

En segundo lugar, los estereotipos cuentan con la ventaja de que son fáciles por su simplicidad y se insertan con naturalidad en el sentido común como algo obvio. Además, evitan el esfuerzo de pensar de forma compleja cualquier asunto. En la dinámica de creación de *issues* según la noción de *agenda building*, queda claro que los medios no son omnipotentes pero tienen una gran influencia en crear estereotipos, multiplicarlos, naturalizarlos, y reforzar opiniones ya existentes en el imaginario social. Y hacerlo con un alcance potencialmente enorme. "Cuanto más amplio es el público al que se quiere

acceder, más superficial serán los contenidos y las formas a emitir: se homogeneiza la información, se liman las posibles asperezas, se banaliza, se ignoran los conflictos, se esquivan las contradicciones. En una palabra, se despolitiza" (Gamarnik, 2009, p.1).

En este marco, como vimos en el epígrafe anterior, la intervención del Estado a través de leyes correctivas, de los organismos de la sociedad civil y sus demandas, de las intervenciones de mujeres en el poder, son mecanismos de influencia en los medios y de ruptura de automatismos en relación con los estereotipos. Al constituirse en fuentes de temas para la agenda pública en cuanto temas considerados importantes, que requieren acción en la percepción pública y que son competencia para una autoridad pública (Cobb, Ross y Ross, 2006), tienen un posicionamiento muy importante e instrumental al cambio de paradigmas.

4.2.1. Igualdad de género en los medios argentinos

En Argentina desde el año 2009 existe un marco normativo que prohíbe la discriminación de género en los medios: la ley de servicios de comunicación audiovisual (ley 26.522 conocida como ley de medios) y la ley de protección integral de la violencia contra las mujeres en los ámbitos en que se desarrollan las relaciones interpersonales (ley 26.485) que tipifica la violencia mediática.

El Estado argentino viene ocupándose de la cuestión a través de múltiples intervenciones tanto legales como voluntarias como por ejemplo, el Compromiso para el desarrollo de

una sociedad con equidad de género adoptado por el Sistema Público de Medios. Si bien existe actividad reactiva de las autoridades, la misma suele ser poco efectiva (pocas sanciones) y la denominada ley de medios no cubre actuaciones discriminatorias en los medios gráficos o internet por lo que su alcance está auto-limitado. El marco normativo sí ha tenido un cierto efecto simbólico en la generación de un debate cultural, legitimando, señala Chaher (2014), esa mirada crítica sobre la discriminación, es decir, materializando un incipiente compromiso en la esfera pública.

En el contenido mediático, según el Proyecto Monitoreo Global de Medios (2010) Argentina cuenta con mejores indicadores en cuanto al número total de noticias en que las protagonistas son mujeres (29% en Argentina frente al 24% global) También en cuanto a noticias sobre política y gobierno en que aparecen mujeres (37% en Argentina frente al 19% global). En el caso de noticias de economía, la diferencia es del 36% argentino al 20% en el mundo.

Si bien Argentina supera las medias globales es en el contexto latinoamericano donde la performance argentina no es tan destacable ya que América latina es la región que más está avanzando en cuanto a la cobertura mediática de las mujeres. Si la media mundial de noticias que tratan directamente la igualdad de género, es de un 6%, este porcentaje se ha triplicado en América Latina hasta llegar al 12% en 2010. En Argentina el porcentaje de notas que enfatizan claramente los temas concernientes a la igualdad o desigualdad entre mujeres y hombres es de un 9%, inferior a la media regional.

En los medios, en tanto empresas, tiende a haber menos mujeres en posiciones de poder donde persiste un techo de cristal a pesar de que el número de periodistas mujeres aumenta con los años hasta número casi paritarios en continentes como Europa (47%). De lo que no hay evidencias contundentes es de si una mayor presencia femenina en las redacciones se traduce en cambios en las agendas de los medios y probablemente, trazar una línea divisoria de los enfoques de los periodistas hombres y mujeres sea demasiado simplista (Ross, 2001).

El estudio comparativo llevado a cabo por Hanitzsch y Hanusch (2012) en 18 países del mundo (no incluye Argentina pero sí tres países latinoamericanos: Brasil, Chile y México) sugiere que no hay diferencias significativas entre las visiones de hombres y mujeres periodistas a nivel individual, en el contexto de redacciones con amplia presencia femenina o donde las mujeres han adquirido posiciones de poder. Sin embargo, plantea la duda de si las mujeres han adoptado las estructuras existentes como parte de su profesión y eligen adoptarlas como propias, por lo que adoptan ellas mismas conductas masculinizadas. Esta idea fue subrayada por las periodistas de La Nación que se entrevistaron, que destacaron el incremento de mujeres periodistas en las secciones de política y economía y que, en general, no perciben ninguna cuestión discriminatoria. Sí señalan, por otro lado, que varía la sensibilidad de las periodistas hacia determinados temas y que cuentan con una visión, menos centrada en el dato duro, que difiere de la masculina.

La generación y refuerzo de estereotipos en los medios requiere una atención aparte por las diferencias existentes entre Argentina y la región. De nuevo con datos de 2010, el 30% de las notas monitoreadas en la región latinoamericana refuerza los estereotipos de género, frente a un 13% que los cuestionaron. En Argentina las notas que refuerzan estereotipos son un 64% frente a un 30% clasificadas como neutrales y un 6% que los cuestiona.

Fruto de investigaciones recientes (Bonavitta y De Garay Hernández, 2011) cabe la conclusión que los medios en Argentina no están empleando su gran capacidad de visibilización, difusión y generación de conciencia al reproducir con rigidez las representaciones sociales que se manejan en la actualidad derivadas del androcentrismo y el sexismo tornándose en actores de la perpetuación de esa estrechez de pensamiento. Parece que el efecto simbólico que supuso la adopción de leyes o la movilización de determinados actores sociales no está logrando efectivizarse en la construcción de la agenda de los medios.

CAPÍTULO 5

LAS CONSULTORAS PRIVADAS DE IGUALDAD DE GÉNERO

5.1. LAS CONSULTORAS PRIVADAS DE IGUALDAD DE GÉNERO: ¿HAY MERCADO EN ARGENTINA?

El mercado de la consultoría y auditoría profesional ha estado consolidándose como un mercado cada vez más concentrado con cinco grandes jugadores: Accenture, Deloitte, PriceWaterhouseCoopers, KPMG y Grant Thornton. Estos gigantes multinacionales cubren casi el 90% del mercado de auditoría y también de consultoría estratégica ofreciendo sus servicios a múltiples compañías. Su mercado abarca tanto las tradicionales auditorías contable/financieras como otros servicios de consultoría de *management* más abarcativos.

Recientemente, no obstante, parece que existe una tendencia a que se soliciten cada vez servicios más especializados. Así, los cambios en el mercado de los servicios de consultoría profesional se están haciendo notar en un mundo donde cada gasto es analizado pormenorizadamente en la búsqueda de un ahorro de recursos y mayor eficiencia. Los servicios de consultoría están mutando desde las soluciones integrales ofrecidas desde una sola firma al modelo de proveedores modulares especializados en tratar una cuestión específica de la cadena de valor (Christensen, Wang y Van Veber, 2013).

Esta tendencia a la especialización y la diversificación se acompaña, como señala Pablo San Martín (2014), presidente de la consultora SMS Latinoamérica, de una creciente importancia de la consultoría en procesos no financieros. Así, él destaca que "la profesión mundial ve en los reportes de sustentabilidad un futuro rol de importancia, que pone a las firmas de auditoría al frente de un servicio de gran demanda y que genera gran preocupación e interés en el mundo, tanto en los sectores públicos como privados" (citado en Fudim, 2014).

El perfil profesional del/la consultor/a, por tanto, se está especializando para cubrir la nueva demanda de las compañías y, además, debe ofrecer un servicio de calidad y competitivo. Se da una doble tendencia: especialización por un lado en el trabajo de consultoría y emergencia de la consultoría derivada de las nuevas carteras de sustentabilidad y RSE ligadas también a la reputación empresarial.

Con estas premisas, ¿podría darse un mercado específico de consultoría de género? La realidad es que a día de hoy no existe un mercado de consultoría específica de género como tal en Argentina puesto que no es considerada como una tarea independiente en el sector de consultoría y/o auditoría de procesos no financieros ni todavía de forma sistemática asociada a la consultoría para reportes de sustentabilidad o RSE. Ciertas consultoras cubren cuestiones de diversidad y/o igualdad de género pero no es su única actividad. GROW es la primera empresa dedicada en exclusiva a esta actividad. A pesar de que existen guías para realizar auditorías de género (OIT, ONU) no existen

reglamentaciones internacionales o nacionales vinculantes para certificar la igualdad de género como sí existen para la RSE (Global Reporting Initiative, ISO) o el gobierno corporativo (Basilea I y II).

Para averiguar sobre la viabilidad de un mercado generado por GROW, a efectos comparativos (si bien limitados debido a múltiples circunstancias del mercado, sociológico-culturales, etc.) podemos referirnos a la consultoría de género en España. En dicho país se generó un nuevo mercado con un creciente número de profesionales si bien nace al albur de la ley de para la igualdad efectiva de hombres y mujeres de 2007 que obliga a las empresas a adoptar medidas en materia de igualdad de género, concretamente, a través de planes de igualdad de naturaleza voluntaria. Es a través de un instrumento legislativo que se crea una oportunidad de mercado. Dicha normatividad no existe en Argentina.

Incluso a pesar de la apoyadura legal, también las consultoras españolas aquejan los fallos existentes. Señalan desde la consultora Códice de España que su trabajo de igualdad de género se centra en la captación de fondos públicos para beneficiar empresas además de la implementación de planes de igualdad voluntarios. Esta consultora hace un trabajo amplio de igualdad en conjunción con ONGs y con autoridades públicas nacionales y regionales pero su negocio también incluye RSE y asesoría en cuestiones medioambientales. Por su parte, desde la consultora Espora confiesan que el trabajo de género se ha hecho sobre todo con empresas pequeñas que no tienen capacidad para hacer

RSE, por lo que su cartera de clientes privados es muy reducida ya que la ley no obliga más allá de negociar el plan de igualdad pero no a implementarlo y revisar su impacto. Su visión claramente feminista y basada en los derechos y menos en el *business case* de la igualdad parece también ser un obstáculo para su trabajo con el sector privado. Se quejan igualmente de que por falta de conocimiento, las empresas consideran que cualquiera puede trabajar en cuestiones de igualdad por lo que se mina el trabajo de las profesionales.

Como señalado, podría existir una doble ventana de oportunidad derivada de la especialización de la consultoría (la idea de proveedores modulares especializados) y del incremento de los reportes de RSE que son ámbitos donde una consultora de género podría encontrar un nicho para su actividad. Ya nos referimos en el capítulo 1 a las posibilidades de la RSE y/o la diversidad por lo que nos concentraremos en este capítulo en la noción de proveedor modular de servicios de consultoría teniendo en cuenta el marco que nos ofrece el ejemplo comparativo de España y sus limitaciones. Haremos este ejercicio a través de la aplicación de la noción de los océanos azules (Chan y Mauborgne, 2005) que permite crear un espacio no competitivo, es decir, haciendo la competencia irrelevante a través de un ejercicio de innovación y creando un nuevo mercado de consultoría de género en Argentina.

Según el concepto de los océanos azules, la creación de valor para los clientes no va a provenir del clásico silogismo "más calidad por menor precio", sino que la diferenciación

de una empresa va a provenir de generar una nueva curva de valor para el cliente y generando incluso nueva demanda. A través de eliminar, elevar, reducir y crear nuevos factores en el mercado de consultoría, GROW podría diferenciarse de otras empresas de consultoría:

<p>ELIMINAR</p> <ul style="list-style-type: none"> - La preconcepción "género es solo para mujeres". 	<p>ELEVAR</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estándar de servicio hecho a medida de las necesidades del cliente (incluyendo pymes con poca capacidad) para desarrollar programas de RSE.
<p>REDUCIR</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costos de acudir a diversas consultoras 	<p>CREAR</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alianzas con otras consultoras y ONGs. - Noción "género es productividad". - Certificación de reputación a través de la visibilización de la igualdad en la empresa

La propuesta está basada en el cambio de foco de los clientes, tratando a otras consultoras e incluso ONGs como aliadas, cada una de ellas cumpliendo una función de consultoría específica y siendo GROW quien se centre en el trabajo de igualdad. Acudir a una alianza de entidades, reduce los costos para los clientes de acudir individualmente a cada uno de ellos pero también les permite beneficiarse de la especialización de cada uno de los componentes de la alianza. La reducción de costos eleva el mercado de clientes ya que será más accesible para pymes que no pueden permitirse un trabajo complejo en materia

de RSE o sostenibilidad. Además, al sugerir que el foco se haga en la productividad futura de la empresa y no en el género como asunto de mujeres es más atractivo para una empresa que desea maximizar sus inversiones con vistas a objetivos claros de productividad y bienestar de sus empleados.

5.2. PERSPECTIVA COMUNICACIONAL DEL TRABAJO DE CONSULTORÍA DE GÉNERO

Diversos organismos internacionales como el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2010) o la Organización Internacional del Trabajo (2008) han elaborado trabajos de contenido sobre el proceso de realización de las denominadas auditorías de género. Se trata de manuales muy completos y detallados sobre los distintos pasos a seguir para elaborar un programa de certificación de la igualdad en las empresas o manuales para facilitadores de igualdad de género en las empresas, entre otros aportes.

Dichos documentos hacen hincapié en dos aspectos esenciales en el trabajo sobre igualdad: el punto de entrada para "convencer" a las empresas y el proceso comunicativo interno para lograr un compromiso efectivo con la igualdad tanto de los generantes como del resto del personal. Otro aspecto importante del proceso de aplicación de metodologías para la consecución de igualdad de género en las empresas es el convencimiento del público en general para que sirva de mecanismo de presión a las compañías.

Si bien las propuestas metodológicas para llevar a cabo auditorías no son un plan de comunicación en sí mismas, sí tienen como elemento central la comunicación puesto que la demanda de dichas intervenciones depende de un proceso de diálogo e interacción entre las compañías, sus públicos y los y las profesionales de igualdad de género. Para condensar, mucho del trabajo que harán las consultoras en su quehacer diario es un trabajo de comunicación. Por consecuencia, sería recomendable que las consultoras de género como GROW no consideraran la comunicación como un añadido más en su estrategia de negocio sino incluirlo como un aspecto transversal. Veamos algunos aspectos de los manuales de auditoría donde el aspecto comunicacional es esencial.

5.2.1. Usar el lenguaje adecuado con la fundamentación adecuada

Como señala el PNUD (2010), "el lenguaje para dialogar con las empresas debe reflejar el lenguaje del mundo de los negocios" (p. 30) resaltando los aspectos ligados a la competitividad, la gestión, la mejora continua o el posicionamiento en el mercado. El empresariado debe percibir que vale la pena invertir en igualdad. Algunas consultoras en España percibían efectivamente que las cuestiones de igualdad fundamentadas en los derechos humanos son menos accesibles para la dirigencia empresarial. No se trata de abandonar el enfoque de derechos sino de aprovechar la continua evidencia documental de que vale la pena, desde lo económico, invertir en igualdad de género.

5.2.2. Construir alianzas

Ya se vio la importancia del sector público en el avance de las cuestiones de igualdad de género. Desde la premisa de la unión hace la fuerza, la idea de las alianzas para comunicar, educar y persuadir debe estar en el frontispicio de las estrategias de una empresa consultora de género. Participar pero también organizar actividades de todo tipo con los distintos públicos de la consultora (dirigentes empresariales, asociaciones de consumidores, entidades de la sociedad civil, autoridades estatales, etc.) sirve además como foros de captación de clientes que deben ser aprovechados.

5.2.3. Comunicar B2B

El mercado de la consultoría es eminentemente, un mercado de servicios dirigidos a empresas (Business to Business o B2B). Ello implica que la forma de abordar la comunicación va a responder a los lineamientos en gran parte a los lineamientos de la comunicación B2B. En esencia, este tipo de comunicación minimiza los componentes irracionales (emocionales) de la comunicación, maximizando el flujo de información tanto cuantitativa como cualitativamente. El público empresarial espera recibir información detallada sobre cada aspecto ligado al servicio que ofrece una consultora, y ésta debe estar preparada para proporcionarlos.

Trabajar en igualdad de género en un contexto empresarial parte además de la noción de que no se tienen consciencia de que hay profesionales dedicados/as a implementar

igualdad de género por lo que parte de dicha comunicación técnica también implica transmitir información sobre la competencia técnica del equipo que compone la consultora.

Siguiendo la lógica B2B (que veremos detalladamente en la propuesta de comunicación del capítulo 5), los catálogos y otros materiales de argumentación técnica son esenciales como respuestas a potenciales objeciones. *Merchandising* y eventos con sectores especializados de prensa también son recursos característicos de este tipo de comunicación. El formato de la comunicación B2B tiende a ser sobrio, técnico con método y economía, al contrario que la comunicación destinada a sectores masivos. No obstante, el objeto de comunicación no son los productos sino la institución en cuanto tal, si no hay confianza en el consultor, no hay mercado de consultoría. Las empresas buscan a los/as profesionales con mejores capacidades, el producto que ofrecen viene después.

Por último, el foco del B2B es el largo plazo, evitándose campañas que si bien pueden tener un alto impacto, no redundan necesariamente en una construcción de reputación consciente y elaborada.

CAPÍTULO 6

GROW: LA PRIMERA CONSULTORA DE GÉNERO EN LA ARGENTINA

6.1. REALIDAD INSTITUCIONAL

La realidad institucional es el “conjunto de características objetivas de la institución, al margen de toda forma de conciencia o representación interna o externa de las mismas” (Chaves, 1991, p. 164). La consultora de igualdad de género GROW, Género y Trabajo nace en 2013 como un emprendimiento ilusionante de sus dos fundadoras: Georgina Sticco y Carolina Villanueva. GROW es una empresa consultora dedicada al crecimiento empresarial con balance de género entendiendo este equilibrio entre géneros como la mejor forma para que las empresas desarrollen su actividad, de que sean financieramente eficientes y de poder conseguir y retener al mejor talento.

La decisión de constituir una empresa comercial dedicada en exclusiva a la implementación del balance de género en las empresas surge de los trabajos previos de Georgina y Carolina en el sector social y la investigación en ciencias sociales. Sin embargo, ambas reconocen que la motivación principal de constituirse en empresa consultora nace más de un convencimiento surgido en principio desde la intuición y los valores de igualdad que ambas comparten y que finalmente cristalizaron en una iniciativa comercial.

Debido a su reciente aterrizaje en el mercado y a la pequeña dimensión del emprendimiento, GROW no cuenta con una sede física fija ni por el momento contrata colaboradoras. Iniciaron su recorrido a través de contactos existentes de sus actividades profesionales previas. Desde el punto de vista comunicacional, implementaron en 2014 una página web profesional, así como cuentas en redes sociales (Facebook, Twitter y LinkedIn). Cuentan con un blog donde postean aproximadamente una vez al mes.

Desde finales de 2014, GROW formalizó una alianza con Ziel, una consultora de Recursos Humanos especializada en gestión del talento (liderazgo, *management*) con la que trabajan colaborativamente desde el ángulo de la diversidad en el seno de las empresas y otra alianza con Un Pastiche, una plataforma web de un grupo de comunicación dedicado a efectuar análisis críticos de las formas de representación del género y las sexualidades en el campo de la comunicación, con especial hincapié en los discursos mediáticos. Las fundadoras de GROW efectúan investigaciones que son publicadas en la página web de Un Pastiche.

Las actividades de GROW se subsumen en un enfoque integral que cubre todo lo relacionado con la situación de la igualdad de género en las empresas clientes, desde las causas que lo motivan (diagnóstico de las causas de las diferencias); pasando por el establecimiento de objetivos a corto, medio y largo plazo que la organización desee llevar adelante hasta la propuesta e implementación de acciones dirigidas a lograr los objetivos que la propia empresa se marque. Además de integrador, el enfoque que GROW desea

dar a su trabajo es altamente a la medida del cliente. Entre los productos y servicios que desarrollan se encuentran:

- Diagnóstico y evaluación del estado de situación de las organizaciones en materia de igualdad de género y políticas de diversidad. Análisis financieros de los costos asociados a la contratación y rotación de hombres y mujeres.
- Diagnósticos, informes y recomendaciones para la generación de climas diversos y saludables de trabajo. Asistencia técnica a las organizaciones para el desarrollo de planes estratégicos de inclusión de políticas de género y diversidad.
- Capacitaciones en materia de igualdad de género y políticas de diversidad a organizaciones con el objetivo de concientizar e incorporar esta visión en sus integrantes. Construcción del género desde una visión amplia que incluye tanto al hombre como a la mujer.
- Investigaciones acerca del impacto en la vida de hombres y mujeres de las políticas y programas de empleo, conciliación trabajo-familia y de cuidado, dentro del sector público y privado. Análisis de las normas y valores sociales y culturales, tanto dentro de la organización como de la sociedad en su conjunto.

En su corto recorrido como empresa, GROW ha llevado a cabo talleres sobre género en Google, 3M y la Cámara de Comercio Francesa. Han desarrollado un trabajo de investigación para Voces Vitales Argentina que fue presentado en la jornada anual de dicha organización y participaron compartiendo su experiencia en los seminarios de

Women in Tech 2014. No obstante, por el momento, no tienen una cartera de clientes fija.

Datos institucionales principales:

Nombre comercial: GROW

Co-fundadoras: Georgina Sticco y Carolina Villanueva

Año de fundación: 2013

Personería jurídica: sociedad de hecho

Clientes: empresas multinacionales y nacionales de cualquier dimensión.

Empleados: 0

6.2. DIAGNÓSTICO Y NECESIDADES COMUNICACIONALES

6.2.1. Misión y visión

La identidad de una organización consiste en el conjunto de atributos que son asumidos como propios por la institución. Los mismos constituyen su “discurso de identidad”, es decir, su personalidad a lo interno de la propia institución. Es como señala Chaves (1991) un discurso de auto-representación.

Según su propia declaración GROW es una organización cuya misión es “fomentar igualdad de oportunidades para hombres y mujeres, en donde en base a sus diferencias se

planteen políticas y programas que aseguran un equitativo acceso a oportunidades de crecimiento en el ámbito laboral”.

En cuanto a su visión las fundadoras de GROW proponen “vivir en una sociedad con igualdad de oportunidades para hombres y mujeres, en donde en base a sus diferencias se planteen políticas y programas que aseguren un equitativo acceso a oportunidades de crecimiento en el ámbito laboral”.

GROW utiliza dos descripciones adicionales ligadas a su identidad: la primera “Género y trabajo” con carácter descriptivo identificativo de su actividad y que aparece en su logotipo, y la segunda, “una nueva forma de mirar al trabajo” que utilizan en algunas de sus piezas de comunicación y página web con carácter también complementario pero más esporádico. Esta última añade contenido a la identidad de GROW con elementos de innovación y cierta trasgresión en un entorno más tradicional como es el mercado laboral.

En su discurso de identidad, cómo se ven a sí mismas, GROW hace foco en el valor sociológico de la igualdad, una idea aspiracional de sociedad que ellas ven como ideal. La base de dicha sociedad ideal se construiría a través de políticas y programas que garanticen la igualdad de oportunidades en el ámbito laboral pero sin dejar claro si son ellas con sus servicios quienes propondrían dichas políticas y programas. Podemos caracterizar el discurso como vocacional en el sentido que lo utiliza Weil (1992) de decir lo que se hace. Si bien el discurso de servicio es, en su naturaleza, comercial en cuanto

muestra el beneficio que aporta, GROW lo ha descomercializado transformándolo en una misión aparentemente desinteresada por una sociedad mejor. El hecho de que no podamos identificar claramente cuáles son los servicios y productos que GROW propone hace que pudiera parecer una organización sin ánimo de lucro, llevándonos a una incongruencia en su discurso identitario.

En cuanto a la identidad hacia futuro o proyectada según declaraciones de las propias fundadoras, en su corta trayectoria desean primero asegurar su presencia en el mercado de forma estable para, seguidamente, convertirse en el líder del mercado. Su proyección por el momento es esencialmente comercial sin que hayan ahondado en su identidad como organización a presente y a futuro. Como ocurre típicamente con las nuevas empresas, el día a día de mantenerse a flote opaca cualquier intento de hacer una reflexión a medio-largo plazo sobre un futuro que por el momento sigue siendo incierto. Convertirse en líderes es un objetivo recurrente en cualquier organización o empresa, dotarla de contenido y hacerlo de forma diferenciadora es lo que tratará de hacer la propuesta comunicacional que se le presentará a GROW.

6.2.2. Signos de identidad

Signo básico: la marca

Análisis del signo verbal: el nombre

El análisis del signo verbal se presenta en los siguientes niveles: léxico; morfosintáctico; y semántico. En el nivel léxico, se constata que uno de los principales identificadores de la identidad institucional son los nombres de las instituciones, su identidad verbal. En el caso de GROW, según la clasificación de Chávez (1991) es un nombre simbólico que utiliza la figura retórica de la palabra "crecer" en inglés (grow) para relacionar metafóricamente la institución con el apoyo al crecimiento de una empresa. El nombre de GROW en tanto marca "que nos lleva de lo sensorial a lo mental" en palabras de Joan Costa (2004, p. 20), evoca la idea de crecimiento que desea asociar la institución a un crecimiento diferente, más incluyente y no solo centrado en lo económico-financiero.

Es por tanto un nombre evocativo, siguiendo la caracterización de Joan Costa, dado que existe cierta asociación metafórica e idealizada, a través del nombre, entre la actividad que desarrolla la consultora GROW (consultorías de igualdad de género) y un crecimiento de la empresa y en última instancia de la sociedad, hacia un entorno caracterizado por la igualdad de oportunidades.

En el nivel morfo-sintáctico se analiza, en un grado descriptivo, tanto la forma como las funciones de las palabras que componen el nombre de una marca. GROW utiliza una sola palabra, un verbo en lengua inglesa la cual tiene un alto valor evocativo-metafórico, todo ello, si se conoce el significado en inglés.

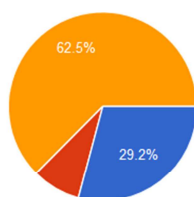
Siguiendo a Pibernat i Domenech (1990), en el nivel semántico se analiza el grado de adecuación entre el nombre identificador y el identificado. Se nota cierto grado de motivación en la denominación elegida por GROW, ya que las asociaciones que el nombre genera guardan relación con la institución y sus características o por lo menos, con su objeto de trabajo: las empresas, el trabajo y la igualdad de género. Sin embargo pareciera que prevalece la lectura connotada ligada a las imágenes mentales que la denotada ligada a la actividad o producto concreto que ofrece GROW. Los valores ligados a lo positivo de "crecer" vienen reforzados con el uso del inglés ya que las sonoridades afines con el inglés poseen connotaciones valiosas en los países latinos (Pibernat i Domenech, 1990, p.10).

Al ser un nombre simbólico tiene un considerable nivel de polisemia. Los sentidos potenciales alrededor de la denominación GROW, si bien los podemos ubicar mayoritariamente dentro del campo referencial pertinente (sector económico, mercado laboral), no son suficientes para una identificación clara y precisa del sector específico de la organización - la consultoría de igualdad de género. Entre los encuestados, la mayoría

(62%) identificó la idea de crecimiento ligada no a cuestiones económicas sino de las personas.

Figura 3: pregunta cuestionario sobre nombre GROW

El nombre GROW ¿qué te sugiere?

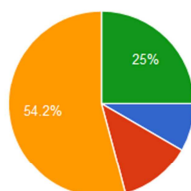


que la compañía es extranjera	7	29.2%
que hablamos de crecimiento económico	2	8.3%
que hablamos del crecimiento como personas	15	62.5%

Se hace necesario recurrir a una bajada "género y trabajo" para lograr una plena identificación de la organización con su objeto de trabajo. Aquí de nuevo los encuestados asocian trabajo con la idea de igualdad si bien un 25% no parece hacer el vínculo género, igualdad y trabajo.

Figura 4: pregunta cuestionario sobre bajada "Género y Trabajo"

¿a qué crees que se refiere la frase "género y trabajo"?



a que la empresa solo contrata mujeres	2	8.3%
a que el género debe determinar el tipo de trabajo	3	12.5%
a que no importa el género para tener trabajo	13	54.2%
Otro	6	25%

Principios de: brevedad/eufonía y pronunciabilidad/memorabilidad/Originalidad/Impacto

La marca institucional es el signo de mayor importancia comunicacional, por ende al momento de su conformación se debe considerar tres requisitos mínimos: ser eficaz comunicativamente (pronunciable, original, memorable), haber adecuación entre el nombre identificador y lo identificado y contar con cualidades estéticas (Pibernat i Domenech, 1990, p. 12). De forma similar, Costa (1993, p. 71), entre las cualidades que deben tener los nombres, se refiere a las siguientes: brevedad, eufonía, pronunciabilidad, recordación y sugestión. En el caso de GROW el nombre es particularmente breve lo que es muy acorde a la tendencia general a acortar nombres para integrarlos mejor en el lenguaje corriente.

La eufonía es un atributo eminentemente subjetivo referido a la estética del sonido del nombre. La pronunciación inglesa dota al nombre de una sonoridad cosmopolita que es atrayente en los países de habla hispana. En cuanto a la recordación, el nombre, por ser relativamente corto, favorece su retención y memorabilidad pero cuenta con la limitación de necesario conocimiento del inglés que ya mencionamos. Al tener una denominación simbólica y polisémica es sugestiva dado que vehiculiza ciertas referencias psicológicas y emotivas compatibles con la organización como son el crecer como persona en el marco de la igualdad y el trabajo.

Análisis del signo verbal- visual: el logotipo

Figura 5: logotipo de GROW



En el nivel morfo-sintáctico, la elección del diseño tipográfico es determinante. Para el logotipo de GROW se graficó el nombre completo de la organización en letra mayúscula. La tipografía empleada es la Solido Compressed Bold, con clasificación del tipo sin serif y un interletrado de 10 puntos. En la bajada se utiliza Nexo Light, también sin serif con interletrado de 40 puntos. Al ser ambas sin serif o de paloseco, son buenas tipografías para palabras o frases cortas que logran mayor impacto y mejor legibilidad en cualquier tamaño.

La tipografía Solido fue creada en 2012 tiene una amplia polivalencia y buena legibilidad, es moderna y simple muy acorde con las tendencias actuales en cuanto a estética y adaptada a formatos pequeños (para dispositivos móviles).

En cuanto al interlineado está ajustado y es sencillo. La composición permite diferenciar bien entre letras y luego entre líneas. No hay interpalabras. Si bien la bajada con un tamaño muy inferior al del cuerpo principal del logo le resta legibilidad y debido a que todavía GROW no es una marca instalada en el imaginario público con solidez, se torna necesaria para identificar su objeto de trabajo.

Los colores utilizados en el isologotipo son plenos, es decir, no presentan transparencias, granos ni brillo adicional. La paleta cromática está compuesta por Pantone cool gray 1C C:10 M:11 Y:17 K:0 en la tipografía y Pantone 7473C C:84 M:11 Y:51 K:0 en el fondo.

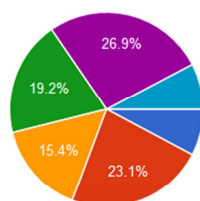
Con la motivación de la relación entre el signo y el referente, nos adentramos en el nivel semántico de análisis del logotipo. Observando el estilo y tipo de fuente, el logo habla desde un lugar de profesionalismo y vanguardia suavizado por el uso del verde pastel en el fondo, un color de frescura y juventud. El color gris denota elegancia y equilibrio con referencias también hacia lo fabril y/o industrial.

Se ha eliminado cualquier referencia icónica o cromática relacionada tradicionalmente con las mujeres, lo cual es una omisión consciente por parte de las creadoras de GROW. A pesar de que la empresa se dedica a lo femenino, no se incluyen iconos sobre el símbolo sexual femenino, el color rosado o lila propio del movimiento feminista lo cual indica su deseo de separarse de otras instituciones (como ONGs) claramente defensoras

de las mujeres. Ello no obstante, puede llevar a confusión en el público en cuanto a su naturaleza empresarial. En el relevamiento efectuado entre 25 personas, el 27% de los encuestados vinculó el logotipo con actividades de consultoría profesional, el 23% con una ONG y el 19% con una asociación de mujeres.

Figura 6: pregunta cuestionario sobre color

¿Qué tipo de organización crees que utiliza este logotipo?



Una empresa de trabajo temporal	2	7.7%
Una ONG	6	23.1%
Un sindicato	4	15.4%
Una asociación de mujeres	5	19.2%
Una empresa consultora para otras empresas	7	26.9%
Otro	2	7.7%

Para analizar más en profundidad la motivación de la elección del signo en el caso de GROW, resultará útil señalar el contexto en que se enmarca: el ámbito de las empresas dedicadas a las consultorías y la provisión de servicios profesionales con logos de líneas simplificadas y simbólicas. Los recursos estilísticos del logotipo de GROW van en líneas muy similares a las características del rubro si bien la elección del color verde es singular y estilísticamente muy actual, se le puede criticar su potencial cortoplacismo y carencia de connotaciones hacia la institucionalidad sino más bien hacia lo más blando y amigable.

Principios de simplicidad, legibilidad, originalidad, impacto.

La puesta tipográfica es simple y sintética, sin adornos ni complementos. Posee buena legibilidad en varios tipos de soportes pero al tratarse de un logotipo con fondo, va a funcionar mejor sobre fondos claros. Se podría también pensar en utilizar el logotipo en positivo con el logotipo en verde sin fondo para funcionar sobre fondos más oscuros.

Es una tipografía, como vimos, versátil y adaptable a distintos tamaños, si bien se suele usar en la variante mayúscula. La bajada tendría que aumentarse porque en la actualidad está muy desproporcionada y pierde legibilidad en formatos pequeños. El uso tipográfico es moderno con formas estilizadas y colores que combinan amigabilidad (color verde pastel) con elegancia y sobriedad (gris claro). Su capacidad de impacto dependerá de su combinación junto con el isotipo o imagotipo por lo que se analizará en el siguiente epígrafe.

Análisis del signo visual: isotipo o imagotipo

Figura 7: isotipo de GROW



La parte icónica de la marca gráfica de GROW está formada por un elemento icónico correspondiente a la inicial del nombre: la letra G – aspecto verbal iconizado. De acuerdo a Chaves, en este imagotipo se genera una simbolización mixta, dado que hay dos elementos que se conjugan para crear sentido.

Morfosintácticamente, el imagotipo de GROW es una letra G que representa en su representación iconizada, una torta de porcentajes propia de las presentaciones económicas o los porcentajes de participación masculina/femenina. Las dos líneas paralelas que conforman la G subrayan la noción de trayecto dinámico hacia la igualdad. La inserción de iniciales iconizadas es un recurso habitual en el sector de servicios profesionales tanto en Argentina como a nivel internacional lo cual le resta originalidad pero es un recurso efectivo semánticamente y que ayuda la recordación.

Figura 8: logotipos de otras consultoras



La iconización simplificada de la G y su pureza de líneas le confiere una sensación de simetría y equilibrio en relación con el grosor de la caligrafía del nombre de GROW.

De acuerdo a los ejes clasificatorios señalados por Norberto Chaves, el imagotipo de GROW es semánticamente motivado si bien solo parcialmente. Hay una relación entre los iconos usados y una de las nociones con los que se pretender asociar, la de crecimiento. Aunque, vale aclarar que la institución se dedica a la igualdad de género y esta dimensión al no estar explicitada en el nombre ni contar con referencias cromáticas clásica, se ve más oscurecida pudiendo incluso incurrir en una ligera incompatibilidad semántica.

Relación de nombre-logotipo-isotipo

Figura 9: isologotipo de GROW



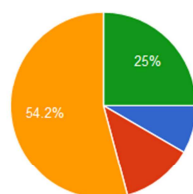
La marca uniendo gráfica de GROW es un isologotipo constituido por tres partes: una, referida al logotipo del nombre GROW, la segunda, la inicial iconizada del nombre “G” y la tercera, la bajada "Género y Trabajo". Componen un sistema cerrado de signos (caja cerrada) en el que el tamaño del imagotipo casi duplica al logotipo lo cual le resta simetría a la caja. Constituyen un esquema horizontal, si bien con un ligero descuadre debido al mencionado tamaño de la inicial y a la bajada de tamaño muy inferior al logotipo nominal. Se percibe la pretensión de autonomía del identificador simbólico, el isotipo G.

La combinación de todos los elementos pretende facilitar la identificación con la organización con sus dos connotaciones principales: crecimiento o actividad económica e igualdad de género. Sin embargo esta última requiere indefectiblemente de la bajada para hacerse presente. Al tratarse de una marca que no tiene un posicionamiento contundente, fue acertado introducir en el signo gráfico elementos que connoten “igualdad de género” y "empresas o trabajo", ya que el nombre y la tipografía por sí solos no son directamente

alusivos a la actividad. Una vez identificada la bajada el 54% de los participantes en el sondeo consideró presente la dimensión de la igualdad (no importa el género para tener trabajo).

Figura 10: pregunta cuestionario sobre bajada "Género y Trabajo"

¿a qué crees que se refiere la frase "género y trabajo"?



a que la empresa solo contrata mujeres	2	8.3%
a que el género debe determinar el tipo de trabajo	3	12.5%
a que no importa el género para tener trabajo	13	54.2%
Otro	6	25%

No obstante, los comentarios de las personas sondeadas (total de 33) son muy divergentes en cuanto a las percepciones del logotipo de GROW y en particular, respecto al color. Si bien le suma profesionalismo la sensación de neutralidad del color verde, confunde respecto a la presencia del "género". Se alabó la modernidad del logotipo ligándolo a lo tecnológico si bien para muchos de los sondeados, el género se identifica con una ONG. Al ser novedoso el binomio empresa-defensa de la igualdad, genera confusión en varios participantes.

Los recursos del logotipo de GROW siguen los cánones del sector de las consultoras profesionales donde abundan los logotipos con un nombre simbólico (i.e Estratega, Sonda, Catalyst) acompañado de un color característico plano y un imagotipo diferenciado o una inicial iconizada.

Figura 11: logotipos de consultoras nacionales e internacionales

Consultoras nacionales



Consultoras internacionales



Relación Marca y soportes textuales

El eslogan básico de GROW lo constituye la bajada de su logotipo "Género y trabajo" que utilizan en ocasiones en sustitución de su propio nombre GROW (imagentipo más el eslogan Género y Trabajo) lo cual no es una buena práctica para fijar la identidad de una organización y además puede generar confusión en los públicos. También utilizan el lema "una nueva forma de mirar el trabajo" pero no lo hacen sistemáticamente. El lenguaje que utilizan es informativa y en grado invocativo, llamando a la acción.

Figura 12: material gráfico de GROW



Sistema de Identidad.

Por el momento, GROW solo cuenta con soportes gráficos y no audiovisuales, vinculados al entorno de trabajo o a sus actuaciones institucionales. Se observa en sus comunicaciones gráficas un conjunto de elementos interrelaciones de uso frecuente como

son los iconos simplificados con imágenes provenientes del mundo de la tecnología móvil y las apps y textos en grilla con destacados en negrita. Es consistente en las piezas lo cual le suma coherencia y cierta institucionalidad facilitando su identificación como institución pero corre el riesgo de caer en la monotonía.

Figura 13: material gráfico de GROW (ii)



- Tipografía: En sus piezas textuales frecuentemente la fuente Nexa light que es la misma que la utilizada en la bajada lo cual puede ser redundante y con riesgo de generar monotonía.
- Color: la consultora utiliza de forma estable sus dos colores institucionales (verde y gris) como base de su comunicación visual, añadiendo el púrpura, el naranja o el azul oscuro como complementos. Es un sistema estable y bien coordinado que facilita la identificación institucional pero poco complejo.

- Recursos visuales: sus recursos son minimalistas utilizando el formato de infografías con mucha frecuencia. Suelen destacar sus textos a través de los resaltados en negrita.
- Diagramación: se suelen aplicar grillas en sus piezas gráficas, con buena jerarquía entre los textos que facilitan su lectura pero siempre con la misma tipografía.
- Uso y aplicaciones del signo de identidad básico: se aplica siempre en la misma configuración (imago tipo a la izquierda y logotipo a la derecha). Suele aparecer en las partes superiores de sus piezas lo cual realza su visibilidad pero el hecho de que sustituyan su nombre por la bajada y que el uso de ambos recursos no sea consistente va en detrimento de la identificación de la organización.

En cuanto a la evaluación de calidad del sistema, se trata de un sistema pertinente a nivel retórico y semántico ya que se centra en transmitir información de forma didáctica y simple dando contenido empírico a su aspiración de lograr la igualdad de género en las empresas. Debe ampliarse su versatilidad yendo más allá de los iconos simplificados tipo app para adaptarse a otro tipo de comunicaciones que deseen implementar que vayan más allá del contexto informativo. La limitación a los recursos iconos-texto limita su polivalencia por la uniformidad de su universo discursivo.

En cuanto a la declinabilidad, la marca gráfica tiene capacidad de incremento marcario en particular a través de la constitución del logo en negativo (invirtiendo los colores verde y gris) para hacerla funcionar mejor en fondos claros. Aumentar el abanico de tipografías

utilizadas y los formatos de infografías recurrentes así como el uso de diferentes misceláneas e imágenes realistas posibilitarían abrir el sistema.

En cuanto a su poder de diferenciación, vimos que el logotipo de GROW sigue ciertas tendencias comunes en el sector. Ello daría pie a pensar que esta marca en principio, no es singular frente a otras del rubro. No obstante, puede distinguirse de otras instituciones por el uso del color y la cualidad de modernidad de su sistema identificativo.

Al referirnos a la sincronía, se puede señalar que la marca y su sistema es actual (uso de planos plenos, legibilidad y minimalismo) pero ello no es garantía de vigencia a largo plazo, particularmente, en el uso de un color muy a la moda (los pasteles en general) pero con riesgo de caer en la obsolescencia con una nueva ola de tendencias.

6.2.3. Estrategia de comunicación

Relevamiento de comunicación externa

Se realizaron varias entrevistas en profundidad a las fundadoras de GROW y se elaboró un diagnóstico puntualizado en los ejes más intensos con el fin de optimizar las inversiones en los ámbitos prioritarios.

La comunicación externa está asociada a la transmisión de aquellos atributos que hacen única a la organización y la identifican con respecto a las demás. Éstos pueden ser

transmitidos a través de los medios impresos, audiovisuales y online. Cada uno presenta ventajas y desventajas, por eso debe ajustarse el mensaje de acuerdo al medio y al público.

Página web

En cuanto entorno de comunicación esencial, se analizó el sitio web de GROW. Dicha herramienta comunicacional permite incluir mensajes directos por el administrador y, además establecer un contacto a nivel global, suministrar información sobre la consultora, exponer y divulgar los proyectos y actividades que realizan, y defender e informar sobre la causa que reúne a la institución. En general, se trata de un elemento de alto costo, y se requiere de profesionales idóneos para su realización óptima. Es importante que, a pesar del costo, el contenido de la web sea dinámico y actualizable.

La página de GROW ("una nueva manera de mirar el trabajo) www.generoytrabajo.com contiene una única botonera principal, la cual presenta las siguientes pestañas/secciones:

- Nosotr@s: cuenta con la descripción de su visión si bien sin especificar que se refiere a ello. Además también muestran las fotos de las dos fundadoras con sus direcciones de contacto y un link a su currículum y links a entidades que colaboran con GROW sin especificar cómo se dicha colaboración. Carece de información sobre misión, valores, tipo de entidad, historia, etc.

- Género: muestra la explicación sobre la unión de género y trabajo y de los beneficios de implementar políticas de género (no se especifica que sería en las empresas).
- Qué hacemos: breve desarrollo sobre la metodología de su trabajo y su enfoque integral usando los caracteres tecnológicos que caracterizan a su comunicación visual.
- Encuestas: cuenta con dos links a encuestas: para el público en general (haciendo referencia al Día del Padre) y para los expertos en recursos humanos. Mezclan el uso de la tercera persona del plural con la segunda persona del singular para dirigirse a los visitantes.
- Blog: este apartado contiene diversas entradas con artículos sobre cuestiones de género encabezado con algunas imágenes e infografías ocasionales. En un lateral se encuentra el feed de Twitter.
- Los links a las redes sociales se encuentran en la parte inferior de la página. No hay una dirección de mail de contacto ni teléfono o dirección.

En cuanto a su examen técnico y estético se observa que, de modo general, es un sitio simple, de fácil recorrido/usabilidad pero con poco destaque diferenciador. No hay uso homogéneo de la paleta cromática institucional con el cordón inferior de la página diferente al superior. La página todavía contiene muy escasa información y la presenta sin especial notoriedad.

Se elaboró un análisis de posicionamiento y desempeño del sitio a través de Metricspot, Seogratias y Google analytics resultando este último sin datos sobre tráfico. El análisis arroja un promedio de posicionamiento total de 43,3% con un SEO básico (cuestiones de la propia página ayudan a su posicionamiento) de 63% que podría mejorarse mejorando ciertos detalles técnicos de la página como el uso de palabras claves (especialmente en los títulos), metadescripciones y metaetiquetas ahora ausentes o la mejora del mapa del sitio.

Otras herramientas digitales: redes sociales

GROW posee una Fan Page en Facebook, cuentas en Twitter y LinkedIn y están trabajando en un newsletter. Los crearon de forma casi automática al ser herramientas que podían expandir su mensaje a gran escala, pero su desempeño es amateur y limitado ya que no cuentan con una estrategia ni una persona dedicada a ello. Las actualizaciones son todavía poco frecuentes y no hay diferenciación de contenidos entre las distintas cuentas.

En su fan page de Facebook cuentan con 189 "Me gusta" al 24 de julio de 2015 con actualizaciones más o menos regulares si bien los contenidos que postean no son propios sino de otras webs o de los medios argentinos o internacionales. Temáticamente si bien todos apuntan a la igualdad de género, muchos de ellos tratan la cuestión de la

conciliación y la maternidad que serían sus temas principales de cara a su trabajo con empresas.

Las publicaciones, si bien ajustadas al tono informal y empático propio de estos canales, recurrentemente abona sobre los mismos ejes y proporcionan poca información sobre el trabajo propio de GROW o su condición de empresa consultora. En este sentido, su contenido bien podría ser el de una ONG u organización que defiende altruistamente los derechos de las mujeres. No hay difusión de actividades propias o de participación de GROW en actividades de terceros y carece de imágenes lo cual es una pérdida para mejorar el *engagement* de la página.

El Twitter de GROW – con 31 seguidores al 24 de julio de 2015- se usa con los mismos lineamientos que Facebook. No se observa una gran interacción con otros usuarios o con actores específicos claves– como otras consultoras, organizaciones gubernamentales o medios de comunicación-, lo cual contribuiría en una mayor notoriedad pública de la consultora y en el relacionamiento con actores de interés.

Cientes

Un punto relevante en el mapa de actores para la comunicación externa son los clientes. Éstos son claves y GROW ha desarrollado distintas acciones para captarlos si bien todavía no de forma sistematizada. Generalmente el acercamiento de un nuevo cliente se

hace a través de contactos previamente estrechados en los círculos sociales o profesionales de las fundadoras (por su asistencia a conferencias o talleres o porque un contacto de una empresa les refiere a otra/s). Es por ello que sería útil desarrollar una estrategia de comunicación *business to business* (B2B) para la captación de clientes con el objeto de lograr estabilidad en los vínculos a través de estrategias de comunicación orientadas al perfil de sus clientes actuales y potenciales.

Medios

Para construir una propuesta de relacionamiento con los medios de comunicación, además de consultar con las fundadoras, se les preguntó a periodistas de las secciones de empleo y economía así como a la red de periodistas Comunicar Igualdad sobre su visión y necesidades. Los periodistas consultados coincidieron en que comienza a darse cierto interés en la cuestión de la igualdad de género en las empresas si bien lo consideran un tema "blando". Las mujeres redactoras suelen ser más receptivas a esta cuestión incluso cuando escriben sobre temas más "duros" de economía o datos de empleo. Los testimonios y las investigaciones suelen ser apreciados como insumos para sus artículos.

GROW muestra un relacionamiento con medios que podría caracterizarse como poco sistematizado y muy irregular. Por el momento, no han aparecido con notoriedad o exclusividad en ningún periódico. Sería muy interesante para las fundadoras posicionarse como referentes en la materia de igualdad de género a través de un accionar proactivo

frente a los medios, forjando vínculos sólidos con un número limitado pero relevante de periodistas clave.

Si GROW desarrollara estrategias de relacionamiento que impliquen un beneficio para el periodista – como contenido de calidad, respuestas inmediatas e insumos noticiables acorde a las lógicas periodísticas- podría sostener una relación activa y mutuamente beneficiosa. Para ello requiere especialmente generar contenido novedoso y noticiable así como contar con algunas pautas de relacionamiento con medios de comunicación, dado que en ocasiones se posee información útil pero se desconoce cómo y a quién comunicarla. Estos elementos serán la base de la propuesta de relacionamiento con medios que se presentará a GROW.

Estructura de públicos

Luego de estudiar la comunicación externa (puesto que no hay por el momento elementos que requieran una comunicación interna) resulta oportuno elaborar un documento que represente –a modo enunciativo- el campo social en el cual está inmersa la organización, reflejando los vínculos esenciales que establece la entidad con los públicos.

Como vimos en el capítulo 4, no existe por el momento, un mercado específico de consultoría de igualdad de género en la Argentina, sería GROW quien lo crearía. Por otro

lado, en el capítulo 3 se analizaron las potencialidades de la sustentabilidad, la RSE y las políticas de diversidad como área de intervención para una consultora de género. La propuesta de esta tesis consiste precisamente en establecer un claro foco en las alianzas con diversos actores relevantes para GROW que constituirán sus públicos esenciales por lo que más que una descripción de los *stakeholders* actuales, se hará una proyección de los potenciales públicos que tiene GROW.

Entre los públicos más relevantes para GROW se encuentran, en primer lugar, todo el ámbito empresarial como potenciales clientes y otros organismos como las redes de empresas que trabajan en RSE y/o diversidad, cámaras de comercio, redes de mujeres empresarias, pymes, sindicatos o empresas públicas. También son muy relevantes por su impacto regulatorio, los organismos del estado e internacionales, así como otras consultoras (de procesos, de recursos humanos) medios especializados y masivos, ONGs y movimientos de mujeres, sindicatos, líderes de opinión, organizaciones de consumidores y el público en general. En la propuesta que se haga a GROW se incluirá un mapa completo de públicos así como las infraestructuras de información e influencia relevantes.

Por el momento, baste resaltar que GROW trabaja desde la promoción de un bien público, la igualdad y la lucha contra la discriminación hacia las mujeres, lo cual podría resultar en el imaginario público una asociación positiva con el sector de la sociedad civil que atiende a necesidades sociales evitando así la mala imagen general del sector

empresarial. Igualmente, hacia los medios, esta noción de bien público con que trabaja GROW se asocia también a un creciente interés en temas con perspectiva de mujeres derivándose un relacionamiento potencialmente positivo.

Más complejo resultará el relacionamiento necesariamente intensivo con las empresas y el entorno empresarial ya que, por el momento, el mismo se realiza de forma no sistemática. Deberán construirse dichos vínculos bajo la perspectiva de la confianza y el foco en el largo plazo.

Por el momento, GROW no cuenta con mensajes contruidos para sus distintos públicos por lo que la propuesta de esta tesis pasará por la elaboración de un mapa de públicos que permita a GROW establecer los vínculos, textos de identidad y mensajes claves hacia sus distintos públicos. La noción que señala Capriotti (1999) de creación de interacciones entre *stakeholders* y una organización es muy adecuada a nuestros efectos puesto que transparenta tanto el estatus que tienen (posición frente a la organización) como el rol (expectativas y obligaciones) que desempeñan en relación a la entidad.

Análisis FODA

Derivada de su realidad actual, son varias las cuestiones que debe abarcar GROW para lograr una gestión realmente estratégica.

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Única empresa dedicada en exclusiva a trabajar en igualdad de género en las empresas, sin competencia externa directa. - Buena reputación individual de sus fundadoras. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Creciente importancia de las cuestiones de sustentabilidad, RSE y diversidad para las empresas. -Presión creciente de entidades de la sociedad civil y (aunque menos) las asociaciones de consumidores sobre las empresas. - Potencial de que los hombres en las empresas sirvan de aliados a las políticas de conciliación en su propio interés. - Destapar el mercado de las pymes que pueden trabajar en género aunque no trabajen en RSE. - Gran impacto en la reputación de las empresas por crisis (trabajo creciente en intangibles como podría ser la igualdad de género).
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desconocimiento entre el público empresarial de la importancia de las cuestiones de género. - Poca capacidad de profesionalizar la comunicación por parte de GROW (falta de personal). - voluntariedad del trabajo en igualdad de género (no hay cobertura legal). - Falta de institucionalización de sus alianzas para aumentar cobertura de sus servicios. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Enfoque pro-mercado no intervencionista del próximo gobierno. - Preferencia en las empresas de no externalizar las cuestiones de reporte RSE y hacerlo con sus propios recursos. - Incertidumbre del entorno empresarial que llama a trabajar en el corto plazo y no en la sustentabilidad y el largo plazo.

6.2.4. Problemáticas comunicacionales

Por medio de la observación, análisis e interpretación de los elementos arriba expuestos se puede arribar a las siguientes problemáticas comunicacionales, que serán los issues que se abordarán en la auditoría de comunicación que se hace en la presente tesis y que originará seguidamente la propuesta de unos lineamientos de comunicación.

- Necesidad de planificación de la comunicación para lograr coherencia en los mensajes y poder medir en un futuro el impacto de las acciones planificadas.
- Baja visibilidad institucional debida, en parte, a la carencia de planificación.
- Carencia de sistematicidad y especialización de sus herramientas de comunicación.
- Falta de segmentación de públicos externos para evitar gestionarlos aislada e incoherentemente.
- Falta de especificidad para la comunicación B2B que constituiría el pilar principal de la comunicación de GROW.
- Bajo nivel de relacionamiento con medios debido a la escasa generación de información mediatizable.

CAPÍTULO 7

PROPUESTA DE COMUNICACIÓN PARA GROW

7.1. INTRODUCCIÓN

La problemática comunicacional esencial es transversal y compleja. Esto significa planificar qué se quiere comunicar (atributos), a quién, y con qué objetivos a futuro. GROW hasta ahora no ha planificado su comunicación. Están más en la gestión del ahora (a través de algunas herramientas aisladas) y menos en un posicionamiento estratégico por la misma demanda que provoca su reciente presencia en el mercado. Igualmente, debido a esta lógica un tanto de supervivencia, GROW no tiene profesionalizada su comunicación sino que cuenta con una serie de instrumentos aislados para comunicar sin estrategia aparente.

GROW necesita orientarse a establecerse como único referente especializado en el sector de la consultoría de género. Para ello, tendría que contar con claridad conceptual respecto a sus públicos y su posicionamiento respecto a ellos para luego elaborar estrategias y herramientas adecuadas a los *stakeholders* específicos con mensajes claves que sean representativos de su sistema identitario. La segmentación de sus públicos viene determinada por la búsqueda primigenia: la de referente en materia de igualdad de género en las empresas. Para ello necesita entender sus propias dimensiones comunicacionales y

su contexto profesional y social como preludeo para conocer no solo su lugar hoy sino qué imagen proyecta, qué potencialidades y deficiencias tiene.

Debido a que su actividad comunicacional está centrada en el relacionamiento personal de sus fundadoras y muy moderadamente en su actividad en redes sociales, sería recomendable que GROW trabajara más en su comunicación externa en términos de visibilidad como institución (no exclusivamente a través de la individualidad de las fundadoras) no solo para empresas como potenciales clientes sino también con autoridades públicas, ONGs, prensa referente, etc. Es decir que se las empiece a conocer por su trabajo y el conocimiento que aportan en cuanto a la igualdad de género en las empresas. Desde ese lugar, deberán hacer foco en la comunicación B2B que difiere en diversos aspectos de la comunicación hacia el gran público con una visión dirigida al largo plazo. Por otro lado, en cuanto a sus herramientas concretas, su perfil en redes sociales debería evolucionar para, si bien poder continuar con informaciones sobre género que generen conciencia en los públicos, también generar sus propios contenidos evitando su asociación con la causa general de la igualdad de género como si fuera una fundación u ONG. También su página web deberá enriquecerse para ganar visitas que conozcan su trabajo así como convertirse en fuente de referencia de materiales sobre igualdad.

GROW debería estar familiarizarse aún más con la lógica de los medios en general, y los del sector política, economía y sociedad en particular. Para ello el reto será acercarse y

mantener una relación profesional con periodistas claves y, sobre todo, proporcionar información noticiable. Deberán estar al tanto de las cuestiones más actuales (como ya lo están) pero generando y elaborando su propia información y posicionamiento respecto a cada *issue*: estereotipos, cultura organizacional, techo de cristal, etc.

Debido a los condicionamientos del mercado en que operan y que analizamos en capítulos anteriores, GROW podría explorar un escenario de colaboración y construcción de alianzas con otros actores importantes

7.2. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA

Objetivo general

- Establecer lineamientos de comunicación estratégica para los mensajes y las herramientas utilizadas por GROW y que potencien su visibilidad institucional.

Objetivos específicos

- Identificar los públicos prioritarios de GROW y segmentar la comunicación con los mensajes y estrategias decisivos para cada uno de ellos con especial foco en la comunicación B2B.
- Desarrollar guías concretas para posicionarse en el mercado de la RSE generando su propio espacio como proveedoras de servicios especializadas y construyendo

alianzas estratégicas, con el objeto de convertirse en líderes en la consultoría de género.

7.3. DESARROLLO DE LINEAMIENTOS DE COMUNICACIÓN

7.3.1. Propuesta de identidad institucional y cultural

Para alcanzar los objetivos planteados es necesario elaborar un discurso institucional sólido y consistente, para luego construir los restantes mensajes y su aplicación en cada soporte. En consecuencia, se confeccionaron una propuesta de misión y visión basada en una visión clara de sus características, valores y creencias (Capriotti, 2013, p. 143) como empresa consultora que fomenta la igualdad de género.

En cuanto a la misión de GROW, se trata de modificar la actual definición un tanto idealista y demasiado cercana al trabajo de una ONG para, sin eliminar la aspiración de la igualdad, describir el servicio que GROW proporciona a las empresas de forma activa, es decir, especificando que es GROW quien plantea a la empresa-cliente el camino a seguir a través de propuestas concretas y adaptadas a las necesidades específicas. Además, se añade la mención a los beneficios de invertir en igualdad mediante el incremento de la productividad empresarial.

Misión:

Trabajamos con las empresas para fomentar igualdad de oportunidades para hombres y mujeres, diseñando propuestas y programas hechos a la medida de nuestros clientes y que aseguren un equitativo acceso a oportunidades de crecimiento en el ámbito laboral y garanticen una mayor productividad al sector privado.

En cuanto a las sugerencias relativas a la visión de GROW, también se sugiere hacer foco más en lo activo-propositivo de la consultora que en lo pasivo de una aspiración ideal a vivir en una sociedad igualitaria.

Visión:

Lograr un entorno laboral con igualdad de oportunidades que asegure tanto a hombres como a mujeres un crecimiento equitativo y que sirva de base de una sociedad más inclusiva.

La propuesta identitaria pasa también por sugerir que GROW explicita sus valores, dotándose de una personalidad corporativa propia. Para lograr una coherencia con la misión y visión sugeridas, serán verbos (activos) en lugar de sustantivos los que se usarán para concretar dicha proactividad de GROW.

Valores Institucionales:

Comprometer, Inspirar, Crecer.

7.3.2. Propuesta de identidad visual

El objetivo del sistema de identidad que se propone consiste en enriquecer el sistema actual escasamente variado de identidad visual, incrementar los recursos, adaptarlos a los destinatarios y formatos, sin perder su homogeneidad característica. Hasta ahora si bien GROW cuenta con el apoyo de una diseñadora gráfica, su comunicación visual adolece de falta de variedad y un cierto amateurismo. De no ser posible contar con profesionales directamente por cuestiones económicas/financieras, se sugieren una serie de lineamientos que podrían ayudar a mejorar la actual comunicación visual. La propuesta se basa en los siguientes ejes:

1. Mayor variedad y distinción de formatos y públicos

Se aconseja desarrollar y determinar el uso de los identificadores visuales: como pueden ser pictogramas, paleta cromática, tipografías complementarias (evitando el uso reiterado de la misma tipografía en los textos) e imágenes ilustrativas para dar variedad a los elementos actuales inspirados en el mundo de las apps. Esta imagen que transmite de modernidad es atrayente pero debe denotar un mayor profesionalismo. Para ello, se podría incrementar la capacidad de polivalencia del incipiente sistema visual de GROW dotándolo de una mayor variedad de recursos. La página web, como tarjeta de presentación principal de la consultora, debe ir avanzando hacia una mayor cantidad de texto y de recursos como con imágenes ilustrativas que transmitan ese profesionalismo,

incluyendo fotografías de actividades y/o recursos generados por la propia consultora y fotos de perfil de las directoras.

Se podrían crear dos líneas esenciales de subsistemas: la más institucional dirigida a posicionar a GROW como emprendimiento comercial en materia de igualdad de género, apelando a la experiencia profesional de sus fundadoras y sus sólidos conocimientos en la materia; y una segunda línea de atracción más informal dirigida a generar conciencia entre la sociedad civil y la ciudadanía en general. Entre ellas, debe seguir existiendo coherencia. Igualmente, una distinción por paleta cromática de los distintos servicios que ofrece GROW (estudios, formación, etc.) podría ayudar a diferenciar y dotar de personalidad propia a cada sector de actividad de la consultora. De nuevo, toda la variedad, respetando la coherencia con los colores institucionales básicos.

Sería recomendable primar el minimalismo y la sobriedad en los colores respecto al primer subsistema a través de colores más fríos (azules, grises) con acentos cálidos (lilas, rosados o naranjas) mientras que se podría dar más espacio a estos segundos en un subsistema más informal destinado a redes sociales o comunicaciones de concientización a la comunidad o trabajo con ONGs.

Respecto a los materiales a generar por GROW, entre los institucionales deberían incluirse progresivamente piezas como una memoria anual de actividades y un newsletter. La presentación institucional además debe ir ganando en contenido específico

y estar hecha a medida de cada cliente ahondando en los beneficios para las cuestiones de RSE o sustentabilidad y recursos humanos que proporcionan las políticas de género (con datos de apoyo). Sería útil comenzar a utilizar gráficos y tablas características de una comunicación B2B.

La papelería institucional debería ser cuidada con el manejo consistente del logo (en positivo o negativo para fondos blancos). Entre los formatos más amigables se seguirían incluyendo las infografías que actualmente se suben a Facebook y que son educativas y fáciles de asimilar. La práctica de las encuestas online (que existen en su web) debería también ampliarse y se podría pensar en productos específicamente destinados a varones aprovechando, por otra parte, que GROW no está utilizando colores estereotípicamente designados a lo femenino (rosa o lila). No obstante, podrían incluirse dichos colores como acentos en determinadas piezas ya que los públicos podrán asociar así más fácilmente los objetivos de GROW. Se trata de no caer en el estereotipo en el color pero sí incluirlos para facilitar la lectura "emocional" del espectador. Al introducirlas como acentos y no como tonos principales de los materiales de comunicación, no se produce el rechazo de identificar lo rosa con lo femenino, excluyendo a los varones.

En una perspectiva de construcción de alianzas que estimamos necesaria en los capítulos anteriores para la estrategia de crecimiento institucional de GROW, se podrían crear piezas que asimilaran las características visuales de los componentes de la alianza designando un nombre y una paleta cromática propia (pero coherente con la de GROW) a

la alianza con ONGs (se sugiere Vital Voices) y otras consultoras con vistas a poder ofrecer un servicio amplio y una comunicación coordinada para los miembros.

2. Bajada "Género y Trabajo"

Sería también interesante debido a que no es un logo conocido y posicionado en el mercado que se explicitara mejor la bajada "Género y Trabajo" ya que hasta un cuarto de los sondeados para la presente tesis no entendía bien la conexión entre ambos conceptos. Al adentrarse en el mundo empresarial y no el de las ONGs, se debe tener en cuenta que el público no es experto en las problemáticas de género por lo que se podría sugerir otra bajada como "igualdad de género en el trabajo" que define mejor el objetivo de GROW mencionando un aspecto positivo como la igualdad que actualmente está ausente en el logo. Se recomienda también aumentar el tamaño ya que es difícilmente legible en formatos pequeños.

3. Uso consistente del logo y color institucional

Se podría buscar la forma de contar con el negativo del logo (con fondo gris y nombre en verde) con vistas a que sea más visible en contraste con fondos oscuros. Los descriptores de los colores institucionales (verde y gris) deben permanecer iguales en todos los formatos, prestando atención en particular a la página web y a los soportes impresos por posibles cambios en los matices de color.

Sobre el logo se observaron en el sondeo realizado, opiniones contradictorias en cuanto a su atractivo. Las declaraciones de los participantes van desde lo relativo al color y su asociación con la neutralidad o la frialdad y la calma a la descripción del logo como profesional e incluso aburrido y poco dinámico. Si bien el sondeo no abarca el número adecuado de participantes para que sean representativos, se observan algunos aspectos destacables.

No se asocia directamente el verde con la igualdad de género, lo cual es intencionado por parte de GROW así que no se recomienda cambiar este aspecto que además puede formar parte de una estrategia de comunicación de la cultura de GROW en cuanto entienden que la igualdad de género es para toda la empresa, no solo para las mujeres. El logo por otra parte si bien se asocia con el crecimiento de forma adecuada y así es percibido mayoritariamente, sí podría ganar en audacia a través de un trazo más dinámico del isologo para transmitir movimiento.

Por último, GROW debería ser cuidadosa de mantener su propio logo y bajada de forma consistente, puesto que el nombre de una empresa es el elemento central para su identidad y personalidad corporativa. Se deben evitar, en una marca que no está posicionada sólidamente todavía, posibles confusiones por variaciones injustificadas como vemos abajo. Además de la confusión que genera, alternar nombres tiene una

consecuencia práctica: en el marco de la comunicación online puede confundir a quienes potencialmente deseen efectuar búsquedas sobre la consultora en motores de búsqueda.

Figura 14: Variaciones del logo de GROW



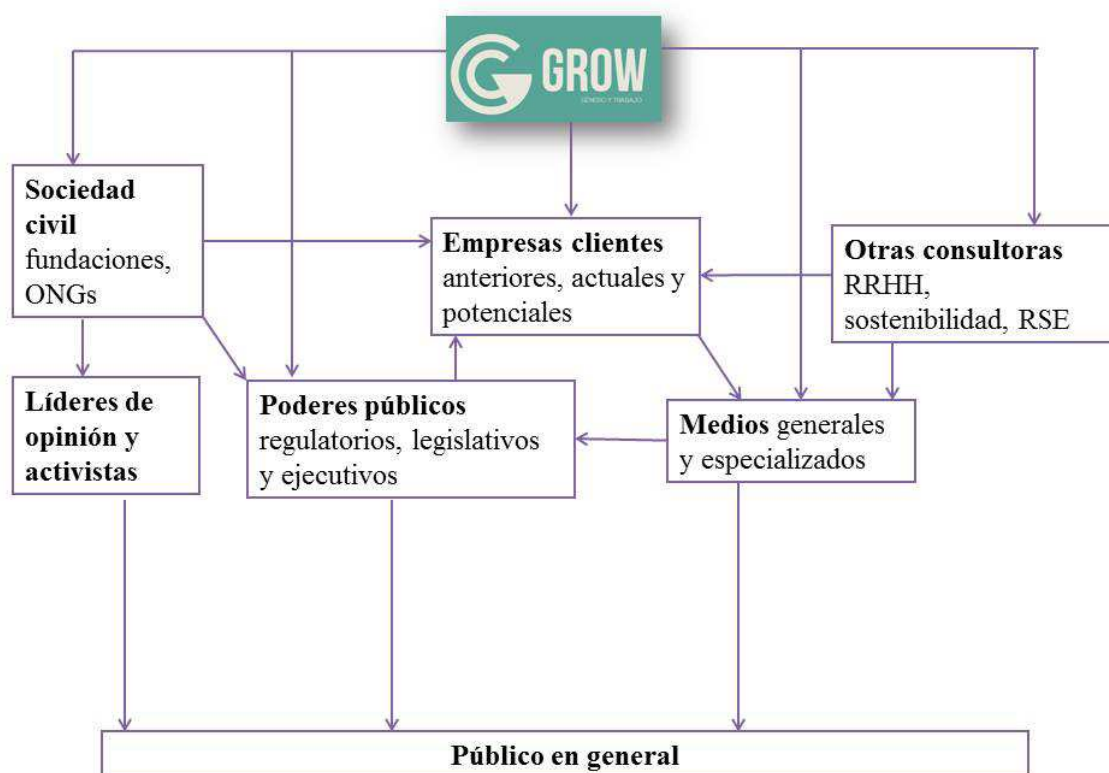
7.3.3. Propuesta de segmentación de públicos

En el marco de la presente auditoría, la definición y significación de los públicos de GROW se hará a través de una definición instrumental de los mismos, esto es, como señala Amado (2008) "analizarlos en relación a la comunicación y a la identidad de la organización" (p. 49).

La noción de interacciones entre *stakeholders* que señala Capriotti (1999) transparente, además del estatus y rol que los públicos tienen para cada organización, una red de influencias que configura lo que el autor denomina infraestructura de información e influencia de los públicos (Capriotti 1999, p. 170). Para GROW resultará clave descifrar además, cuáles son los perfiles de sus públicos prioritarios para así poder actuar sobre ellos de la manera más acertada posible.

Se esbozan a continuación, dicha infraestructura de públicos prioritarios en la que observamos cinco líneas esenciales de conexión directa para GROW: empresas clientes, medios, sociedad civil, poderes públicos y otras consultoras.

Figura 15: Infraestructura de públicos de GROW



Se observa que por el objeto de su trabajo y su naturaleza de empresa dedicada al servicio a empresas (y su comunicación ubicada en el B2B), GROW no tiene que tener necesariamente un vínculo directo con el público en general pero sí puede servir de influencia a través de otros públicos. Será de especial interés para la consultora analizar los perfiles específicos de estos públicos primarios:

Empresas clientes: aprovechar la denominada "área de intervención" en materia de sostenibilidad, RSE y diversidad y sobre la que se ahondó en el capítulo 2.5. Se deberían tener en cuenta, particularmente, aquellas empresas que ya elaboran o están considerando elaborar reportes al respecto ya que requerirán apoyo técnico al respecto. Sería muy interesante para GROW con vistas a la prospección de futuros clientes, lograr entrar en contacto con asociaciones y cámaras de comercio así como grupos de empresas que trabajan temas relacionados con dicha área de intervención como el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE), el Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS), la Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES), el Grupo de Fundaciones y Empresas (GDFE) o incluso el Pacto Global.

Medios: con vistas a contribuir a la construcción de agenda en los medios en Argentina, GROW debería comenzar a vincularse estratégicamente y a largo plazo con los medios. En el siguiente epígrafe se ahondará en una propuesta de estrategia de medios.

Sociedad civil: como se ha sugerido en la presente tesis (capítulo 5.2.2) se considera de suma utilidad para la futura estrategia comunicacional de GROW poder sumar fuerzas para lograr avances en materia de igualdad. Esta política de alianzas con entidades sin ánimo de lucro que trabajan por la igualdad no respondería solo a una coincidencia en cuanto a la aspiración de las fundadoras de basar su trabajo en la defensa de los derechos humanos de las mujeres sino también como herramienta para maximizar el alcance y capacidad de comunicar de GROW. Existen ONGs que están muy bien posicionadas

respecto a las empresas y que pueden servir de puerta de entrada para la consultora hacia las empresas pero también como socios/as en el relacionamiento con los poderes públicos. Las buenas relaciones personales de las fundadoras con Vital Voices Argentina deben ser aprovechadas en beneficios mutuos así como tratar de fomentar otras con entidades con objetivos de trabajo similares como podría ser la Fundación Avon, el Equipo Latinoamericano de Género, etc.

Poderes públicos: siguiendo la propuesta del capítulo 5, GROW debería contar con un relacionamiento privilegiado con sectores clave de los poderes públicos para lograr avanzar en cuestiones de igualdad en el marco del mercado laboral. Como se ha comentado, la estrategia de GROW no diferiría en lo esencial del trabajo de una ONG, de ahí la propuesta de cimentar alianzas para potencial el trabajo de lobby. El advenimiento de un nuevo gobierno en el país que podría resultar más receptivo a cuestiones de igualdad basadas en las nociones de crecimiento y competitividad, debería ser una ocasión a aprovechar.

Otras consultoras: si bien no existen consultoras especializadas exclusivamente en género en la Argentina, o precisamente por ello, la sugerencia de implementar una política de alianzas también es aplicable al mercado de las empresas consultoras de recursos humanos, sustentabilidad, RSE, etc. A través de dicha política GROW podría ofrecer un servicio especializado a otras consultoras para cubrir una parte del trabajo que ellas

llevan a cabo. Se generaría una oportunidad de negocio y se amplía el espectro de servicios comunicables.

Para concluir, el mapa de públicos completo de GROW debería incluir, además del público en general, al que se dirigiría con fines de concientización, aquellas entidades que realizan investigaciones y actividades académicas ligadas a la igualdad de género (universidades, institutos de investigación, etc) así como organismos internacionales con los que se podría colaborar en la elaboración y difusión de estudios. En cuanto a los líderes de opinión, es interesante notar que los/las activistas suelen provenir del mundo de las ONGs o bien de mujeres (y algunos hombres) que son "ejemplos vivos de la igualdad". Sería un público con el que GROW va a trabajar necesariamente a través de su relacionamiento con la sociedad civil y con las propias empresas clientes y su experiencia proyectada por los medios de comunicación en los que dichos activistas aparecen.

Figura 16: Mapa de públicos de GROW



7.3.4. Propuesta de estrategia de medios

Objetivo:

- Lograr que GROW se configure como fuente de información de calidad y útil para los periodistas.

Estrategias:

- Optimizar los vínculos con medios de comunicación especializados en materias sociales, económicas, políticas y de sociedad.

- Conseguir que GROW sea reconocida como institución referente en temáticas ligadas a la igualdad de género, más allá de la personalidad de sus fundadoras.
- Potenciar de forma complementaria el perfil emprendedor de las fundadoras de GROW.

Temas y mensajes:

Tema: conocimiento de primera mano de la situación de las mujeres en las empresas, el mercado laboral, la segmentación en los puestos de trabajo, la conciliación de la vida familiar y profesional, etc. Mensaje: GROW tiene conocimiento de primera mano de la realidad de las empresas en la Argentina en lo que respecta al posicionamiento femenino.

Tema: abordaje de la igualdad de género desde un lugar más pragmático, desde las ventajas económicas que la presencia igualitaria de mujeres genera para las empresas, todo ello con justificación clara y precisa más allá del discurso de los derechos de las mujeres. Mensaje: GROW va más allá del trabajo típico de una ONG que defiende a las mujeres sino que es una empresa que trabaja proactivamente para potenciar el crecimiento de otras empresas a través del aporte concreto de las mujeres.

Tema: la visión particular de las fundadoras de GROW como mujeres emprendedoras, activas y comprometidas con la igualdad de las mujeres. Mensaje: Las fundadoras son un ejemplo de las aportaciones de las mujeres desde una posición de alta formación, conocimiento y experiencia laboral.

Análisis de agenda:

Mediante la observación regular de los temas que tienen mayor difusión en los medios de comunicación – por ser temáticas de interés constante o en relación a algún hecho coyuntural- GROW tendría la posibilidad de generar apariciones en medios de comunicación. Se propone como práctica habitual generar un relevamiento semanal de las noticias, vinculadas al sector, que más resonancia están teniendo en los medios y desarrollar información de calidad testimonial. Asimismo, sería positivo contactar a periodistas que estén trabajando en dichas temáticas, ofreciéndoles datos duros y otra información de calidad que son de conocimiento de la consultora a través de su propio trabajo o (en un futuro) sus propias investigaciones.

Portavocía:

Ambas fundadoras pueden funcionar como portavoz de la consultora si bien deben actuar en representación de la institución y referirse a ella y a su labor antes que a sus experiencias propias. Al tratarse de una entidad con personal muy limitado la tentación de personalizar la comunicación se vuelve grande pero ello va en detrimento de una buena labor de portavocía institucional. Ambas portavoces deberán contar con los insumos informativos básicos a comunicar e incluir sus nombres en y datos de contacto en todas las informaciones que genere GROW.

Formatos y presentaciones:

Cuidar la identidad visual en los productos de prensa que elabore GROW no sólo la ayudará a generar recordación entre los periodistas – que reciben cientos de emails diarios-, sino también abonará su imagen profesional. Las gacetillas/comunicados de GROW deberán incluir:

- Elementos visuales formales (logotipo y colores institucionales).
- Datos de contacto de las fundadoras.
- En formatos digitales, la información deberá estar pegada en el cuerpo del email – para facilitar la lectura rápida del periodista desde su celular- y adjunta en formato Word – para que sea editable-. La inclusión de sólo dos o tres fotos – para reducir las posibilidades de rebote por el peso del envío- y la indicación de que se pueden pedir más fotografías (tenerlas preparadas en una plataforma digital).
- Además de la información puntual a comunicar, siempre es bienvenido por los periodistas el envío de información de contexto que le dé más solidez al tema y facilite el trabajo periodístico. El desarrollo de informes con datos duros sobre el sector empresarial- que pueda usarse en distintas circunstancias- aporta valor noticioso y contribuye a generar un vínculo de colaboración equitativo entre GROW y los medios.

Calendarización:

Es fundamental que las acciones de prensa estratégicas se realicen de forma regular y constante para lograr generar un hábito en los periodistas. Por ello, más allá de las acciones que se puedan generar a propósito de novedades o temas de coyuntura, se aconseja:

- Planificar mensualmente potenciales notas de prensa que se desarrollarán. En el inicio el objetivo podría limitarse a una nota cada dos/tres meses.
- Realizar un *clipping* interno semanal de prensa para determinar qué temas de coyuntura pueden ser disparadores para generar una nota, siguiendo los lineamientos generales sobre temas y mensajes ya planteados.
- Calendarizar aquellas fechas conmemorativas vinculadas al trabajo de GROW (día internacional de la mujer, día del/la trabajador/a, etc.) para preparar con tiempo una nota que incluya la declaración de las fundadoras de GROW así como datos específicos de su trabajo reciente.

Monitoreo y evaluación:

Sería útil realizar un clipping con las apariciones de GROW en los medios, para luego hacer un análisis crítico de las mismas y ajustar la estrategia de prensa según lo observado. Además, se propone generar en el futuro en la web de GROW una sección de “Prensa”, donde se muestran las principales notas logradas en medios de comunicación.

Mapeo de medios:

De acuerdo a los objetivos específicos planteados, GROW debería intentar afianzar las relaciones con tres tipos de medios especializados: vinculados a cuestiones económicas, laborales y los medios o revistas en cuestiones de sociedad ya que la cuestión de la igualdad comienza a configurarse como tema "blando" pero de gran potencial en los medios.

CONCLUSIONES

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 proporciona desvela 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. Compone el sustento analítico del presente trabajo que busca hacer una propuesta de comunicación que posicione como líder a la consultora de género GROW.

Una vez establecido el entorno en que se desenvolverá GROW, este trabajo busca los lugares de inserción para las políticas de género siguiendo las tendencias empresariales de trabajar en conceptos como la sustentabilidad, la RSE o la diversidad. La emergencia de estos conceptos 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. Con el mismo propósito de búsqueda de espacios, se ahonda en la noción de comunicación intangible y sus distintas aristas como mecanismo para generar valor a las empresas y a sus *stakeholders*. En esta línea se sugieren pistas para insertar la igualdad en ese proceso de creación de valor.

Los capítulos dedicados a teorizar sobre la comunicación y el género así como los que tratan la cuestión de la masculinidad aportan una mirada teórico/práctica hacia el proceso comunicacional que emprende una consultora de género, se inserta ya no tanto en la búsqueda de espacios de negocio, como en los capítulos anteriores, sino en la mejor comprensión de los procesos comunicacionales ligados a la igualdad y de actores de gran relevancia, los varones, que en ocasiones están siendo dejados de lado.

La cuestión específica de los actores ligados a la comunicación de la igualdad se aborda en los capítulos subsiguientes. Concretamente se tratan dos actores esenciales para lograr la implantación de políticas de igualdad en las empresas y la lucha contra los estereotipos: los poderes públicos y los medios. El objetivo era encontrar lugares de encuentro y facilitadores de la labor de GROW, si bien dicho proceso no es lineal ni necesariamente fácil teniendo en cuenta no solo los condicionamientos propios de la generación de agenda de estos, sino también las idiosincrasias propias del país (entorno de medios polarizados, administración ideologizada, etc.).

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, lamentablemente, 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 GROW y este trabajo pretende ofrecer una mirada analítica de su realidad del mercado. 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.

Lista de referencias

- 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.
- 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.
- Bajo, A. y Villagra, N. (2007). *Evolución conceptual y práctica de una gestión responsable*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- 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.
- 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.
- Bertrand, M., Black, S.E., Jensen, S. y Lleras-Muney, A. (2014). Breaking the Glass Ceiling? The Effect of Board Quotas on Female Labor Market Outcomes in Norway. *National Bureau of Economic Research* 20256, 1-54.
- 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., Cauffman, S. y Mundo, C. (15 de mayo de 2015). Gestión "glocal". Ponencias presentadas 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/article/viewFile/94/96> el 28 de julio de 2015.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Málaga, España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- 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.
- 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.
- Cox, K.R. (ed.) (1997). *Spaces of Globalization: reasserting the power of the local*. Estados Unidos: The Guilford Press.
- 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.

- 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.
- Feminazi (s.f.). En *Wikipedia*. Recuperado de: <https://es.wikipedia.org/wiki/Feminazi> el 24 de septiembre
- 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-auditora-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.
- Global Reporting Initiative (2013). Principios y Contenidos Básicos de las Guías G4. Recuperado de: el <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx> el 24 de septiembre de 2015.

- Global Compact (s.f.). Principios para el Empoderamiento de la mujer. Recuperado de: <http://www.weprinciples.org> el 24 de septiembre de 2015.
- González Gabaldón, Blanca. (1999). Los estereotipos como factor de socialización en el género. *Revista Comunicar* 12, 77-88.
- Grande-García, I. (2009). Neurociencia social: El maridaje entre la psicología social y las neurociencias cognitivas. Revisión e introducción a una nueva disciplina. *Anales de Psicología* 25(1). 1-20.
- 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.
- Informe de la Comisión Mundial sobre Medioambiente y Desarrollo: nuestro futuro común (4 de agosto 1987). Organización de las Naciones Unidas. Recuperado de: <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm> el 15 de agosto 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Méndez-Montalbo, M. y Ballington, J. (eds.) (2002). *Mujeres en el Parlamento. Más allá de los números*. International Institute for Democracy and Electoral Assistance (International IDEA). Recuperado de:

http://www.idea.int/publications/wip/upload/contents_preface.pdf el 21 de septiembre de 2015.

Merco Argentina (2010). Recuperado de: http://www.villafane.com/merco2.html?id_pais=3&id_categoria el 24 de septiembre de 2015.

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.

Pacto Global de la Organización de las Naciones Unidas (s.f.). Recuperado de: <https://www.unglobalcompact.org> el 23 de septiembre 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.
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2010). Igualdad de Género en las Empresas. Cómo avanzar con un programa de certificación de sistemas de Gestión de Equidad de Género. Recuperado de: <http://www.americalatinagenera.org/sello/wp-content/uploads/2012/07/Manual-Igualdad-de-Genero-en-las-empresas.pdf> el 24 de septiembre de 2015.
- 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.
- Sánchez Leyva, M.J. y Reigada Olaizola, A. (Coord.).(2007).*Crítica Feminista y comunicación*. Sevilla, España: Comunicación Social.
- 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.

- Shelton, B.A. y John, D. (1996). The division of household labour. *Annual Review of Sociology* 22, 299-322.
- 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.

Bibliografía

- 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.
- Brandolini, A., González Frígoli, M., y Hopkins N. (2009). *Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona, España: Ariel.
- 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.
- 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.
- 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.
- Losada Díaz, J. C. coord. (2010). *Gestión de la comunicación en las organizaciones. Comunicación interna, corporativa y de marketing*. Barcelona, España: Ariel.

- 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/fronteiras/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.
- 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
- Schein, E. H. (1990). *Consultoría de procesos (Vol I). Su papel en el desarrollo organizacional*. Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana.
- Shkolnikov, A. y Sullivan, J. D. (2004). The business case for corporate citizenship. *Economic Reform Issue Paper 0410*. Center for International Private Enterprise.

Apéndice

1. Comunicación electrónica con Chaher, Sandra (Comunicar Igualdad)

From: sandra.chaher@gmail.com [<mailto:sandra.chaher@gmail.com>] **On Behalf Of** Sandra Chaher (Comunicar Igualdad)
Sent: Monday, June 15, 2015 10:10 AM
To: BECERRA Marta (EEAS-BUENOS AIRES)
Subject: Re: Invitación Delegación de la UE - Vino de honor 11a Muestra de Cine Europeo - 21 de mayo 2014

Hola Marta,
 Te respondo debajo.
 Un abrazo

¿crees que a los medios masivos les interesa la cuestión de las mujeres en las empresas y el liderazgo femenino o se trata de un tema muy minoritario? ¿a qué tipo de lector/a le interesa?

Creo que es un tema minoritario para las empresas de medios, pero lo cierto es que se trata de un tema que tampoco están poniendo en agenda las organizaciones de la sociedad civil, el estado ni los organismos de cooperación. Los medios en general están atentos a las agendas de estos organismos y para la mayoría de estos organismos este tema no es prioritario. Creo que solamente PNUD ha trabajado este tema en los últimos años con algunas investigaciones. También lo hacen algunas organizaciones de la sociedad civil pero no realizan acciones públicas, con lo cual el tema no cobra trascendencia mediática. En relación al tipo de lector/a a quien podría interesarle este tema, creo justamente que no están lo suficientemente demostradas a nivel mediático las consecuencias negativas de la falta de democratización empresaria como para que las audiencias se interesen. El interés se logra mostrando justamente el impacto concreto y simbólico del techo de cristal y la ausencia de liderazgos femeninos; si eso no está evidenciado en los medios es muy difícil lograr el interés de las audiencias.

¿crees que los medios tienen pre-concepciones sobre las cuestiones de igualdad entre hombres y mujeres? De ser así, ¿cuáles serían? ¿Crees que tienen un rol para "formar opinión" en torno a estos temas?

Creo que los medios no tienen más prejuicios y violencia simbólica que la que hay en el resto de la sociedad. Sucede que por el impacto de las transmisiones mediáticas, todo lo que en ellos se emite/publica tiene una enorme trascendencia. Vivimos en sociedades patriarcales, con lo cual el machismo y la violencia simbólica son parte de nuestro

cotidiano dentro y fuera de los medios. Creo que los medios, como el resto de la sociedad, deben ser educados en la desnaturalización de las violencias y desigualdades.

¿Consideras a Argentina un país con valores machistas? ¿notas cambios con el tiempo en el enfoque de los medios masivos en cuanto a cuestiones de igualdad de género?

Como decía antes, vivimos en sociedades patriarcales, en todo el mundo, con lo cual nuestros ámbitos son machistas. Quizá en el contexto de América Latina, Argentina no sea de los países más misóginos, pero en todos está naturalizada la desigualdad de género. En relación con los medios de comunicación, creo que hemos mejorado muchísimo en los últimos años, tanto en la mayor cobertura cuantitativa de los temas de género, con una ampliación de la agenda; como en la cobertura cualitativa. Por ejemplo, hoy en algunos medios -no en todos- se habla de temas que antes no se tocaban o se abordaban poquísimos: violencia simbólica, cuidados, nuevos modelos de masculinidad, aborto, entre muchos otros. Esto no es mérito de los medios por sí solos: hay muchas organizaciones sociales que promueven estos derechos, organismos nacionales e internacionales que los impulsan, personas que los estudian en la academia, en fin, muchas y muchos actores sociales impulsando nuevas agendas, y los medios están siendo receptivos a esos nuevos temas. Por otra parte, este mismo trabajo intersectorial, y sin duda el fuerte impulso de redes de periodistas como la Red PAR, ha hecho que mejore el abordaje de los temas: en los medios nacionales casi no se habla de crimen pasional, comienzan a ser utilizados cada vez más los términos violencia de género y feminicidio, hay menos maltrato hacia las figuras femeninas con participación política, hay coberturas más informadas en relación con el derecho al aborto, entre otros temas. Esto no quiere decir que no quede aún muchísimo por hacer: el enfoque de las notas de violencia sigue siendo sexista en muchos casos, justificando la violencia masculina y buscando actitudes "licenciosas" en las conductas de las víctimas que puedan haber justificado violencias y feminicidios; el aborto sigue siendo visto como un "tema polémico" y no como un derecho de las mujeres garantizado por tratados internacionales; los derechos humanos vulnerados de las mujeres o de personas con identidades de género femenina son pocas veces mencionados en las coberturas de los medios; las personas trans y travestis siguen siendo estigmatizadas como delincuentes, freaks, etc; y no hay todavía cuestionamientos a una construcción violenta de la masculinidad que genera mucho de los problemas vinculados a género que tienen nuestras sociedades.

Sandra Chaher

Periodista y consultora en comunicación y género

www.sandrachaher.com

www.comunicarigualdad.com

2. Cuestionario respondido por la Consultora Códice (www.codiceconsultoragenero.com)

¿Cómo se organiza el trabajo de consultoría de igualdad género (contactos con la empresa, realización de la consultoría, etc)?¿ se realiza en conjunción con acciones relativas a RSE, fomento de la diversidad, etc?

El trabajo de consultoría de igualdad para la implantación de planes de igualdad en las empresas se realiza independientemente de otros sistemas de gestión como RSE, fomento de la diversidad, calidad, medio ambiente etc..

El trabajo se organiza de tres formas:

1. Cuando sale una convocatoria de ayudas a las que pueden optar las empresas, se seleccionan las empresas que cumplen los requisitos de acceso a la convocatoria de subvenciones y se les ofrece preparar la solicitud.
2. Se acude presencialmente a empresas que nos solicitan información, porque han conocido nuestra actividad a través de la web, o vienen derivadas desde otros servicios (organismos de igualdad, agencias de desarrollo local, cámaras de comercio, asociaciones empresariales).
3. Se concursa a la gestión de servicios en la administración pública que prestan atención a las empresas para acompañarlas en el proceso de elaboración del plan de igualdad.

¿Existe un plan de comunicación específico para la consultoría de igualdad de género?¿cuáles serían sus ejes principales? ¿y los mensajes?

Los ejes principales de la comunicación en la consultoría de igualdad de género, son más amplios que los que afectan exclusivamente a la igualdad de género en las empresas, ya que esta es una parte de todo el departamento de igualdad. Si nos referimos a los servicios sobre los que nos ha preguntado, los ejes principales son:

- Acompañamiento especializado en el diseño y elaboración de planes y medidas de igualdad en las empresas.
- Formación a equipos de igualdad
- Tramitación de ayudas, convocatorias de premios, distintivos, etc.
- Evaluación de planes de igualdad.

¿Quiénes son los públicos principales a los que se dirigen las acciones de consultoría de igualdad de género?

Administración, empresas, departamentos de recursos humanos.

¿Existen líneas directrices específicas para el trabajo de género dirigido a las empresas privadas?

¿Existen resistencias, patrones socio-culturales, estereotipos que influyan en ofrecer una consultoría de igualdad de género a empresas privadas?

Por parte de las empresas, hay resistencias derivadas de dos aspectos fundamentalmente, por un lado, los beneficios de los planes de igualdad son a medio- largo plazo, y difícilmente tangibles en cuanto a efecto inmediato, es decir, si la empresa hace tornillos y diariamente saca al mercado 1.000 tornillos al día siguiente de poner en marcha un plan de igualdad, seguramente siga sacando 1.000 tornillos, es difícil, que vean los indicadores, de retención del talento, fidelización de la plantilla, los efectos positivos de un buen clima laboral, etc.

Por otro lado, se resisten a reconocer la existencia de prácticas que puedan estar produciendo una discriminación directa o indirecta por razón de sexo.

Muchas veces la resistencia proviene de la propia plantilla o mandos intermedios.

¿Están satisfechos con el trabajo realizado en empresas privadas? ¿existen cuestiones que hayan evaluado que pueden mejorarse?

La satisfacción que produce el trabajo en las empresas privadas es muy alta, porque una vez que la alta dirección asume el compromiso su disposición a ejecutar el plan es altísima. Existen muchas cuestiones a mejorar, pero destacaría las relacionadas con el seguimiento y evaluación de las medidas.

¿Qué impacto tienen las medidas legislativas (leyes de igualdad) a la hora de promover la igualdad de género en las empresas?

En el caso de España mucho impacto, ya que la implantación de planes de igualdad esta regulado por una ley orgánica.

3. Cuestionario respondido por la Consultora Espora (www.espora.es)

Antes de comenzar a contestar al cuestionario, te pongo en antecedentes sobre nuestro trabajo y nuestra situación en relación a la igualdad en la empresa privada, para que puedas entender algunas de las respuestas.

No solemos trabajar con empresas privadas porque somos una consultoría de género abiertamente feminista, y esto es algo que a las empresas no les gusta mucho. Según nuestra experiencia, la motivación de la empresa privada para trabajar en igualdad de género es puramente económica o de “marketing”, nunca basada en querer un cambio real, por lo que nuestra filosofía no les interesa. No ven la necesidad de invertir dinero en igualdad.

Además, la igualdad es un campo en el que no se valora el conocimiento ni la experiencia (el “expertise” en inglés), es decir, se considera que cualquier persona, con unos pocos conocimientos o una guía, es capaz de trabajar con perspectiva de género o hacer un plan de igualdad. Por esta razón, a menudo la igualdad en las empresas corre a cargo de personas que ya trabajan en el departamento de recursos humanos y que se limitan a rellenar plantillas preestablecidas separando el número de mujeres y hombres. De este modo, a la empresa le supone una inversión mínima y no les exige nada.

¿Cómo se organiza el trabajo de consultoría de igualdad género (contactos con la empresa, realización de la consultoría, etc.)? ¿Se realiza en conjunción con acciones relativas a RSE, fomento de la diversidad, etc.?

El trabajo de igualdad que hemos realizado con empresas fue puntual y coincidieron con una convocatoria de subvenciones hecha por el gobierno regional para fomentar la igualdad en las empresas. Contactamos directamente con empresas que conocíamos para ver si querían participar y nos dijeron que sí porque nos conocían y porque no tenían que gastar dinero, pero nos consta que los diagnósticos de igualdad que hicimos nunca fueron más allá de la estantería de los despachos de dirección y en ningún caso se materializaron en medidas de igualdad o planes de igualdad.

En todo caso, el trabajo se organizó, una vez aceptado, sobre un plan acordado con la dirección de cada empresa y, posteriormente, como trabajo de campo de una persona de nuestro equipo que entrevistó y encuestó a toda la plantilla (eran empresas muy pequeñas, la más grande de 25 trabajadoras/es). Después se realizó el informe analizando el material recabado y se presentó finalmente a la dirección en una reunión. A lo largo de todo el proceso se mantuvo un contacto fluido con la dirección y se fue acordando el trabajo, las preguntas, el cuestionario, etc.

No lo enfocamos en relación a la RSE y al fomento de la diversidad por dos razones: en primer lugar, el tamaño tan pequeño de las empresas hacía que no trabajasen de forma organizada esas líneas de acción y, en segundo lugar, porque no creemos que la igualdad entre mujeres y hombres deba estar incluido en esos campos, sino que debe ser algo específico que se trabaja como parte, ya no de la RSE, sino de la propia cultura organizativa de la empresa y con efectos importantes dentro de la propia estructura empresarial (no como algo de la empresa hacia afuera, que consideramos que es en lo que se centra la RSE). Del mismo modo, no queremos que integre la igualdad dentro de la

“diversidad” cuando trabajamos en la práctica, aunque por supuesto que desde el punto de vista teórico tienen mucho que ver, porque la tendencia no es a considerar la diversidad como parte integral de la cultura empresarial sino que se genera un binarismo entre “lo normal” y “lo diverso”, incluyendo esto último a “las cosas de mujeres” junto a todo “lo otro” (discapacidad, identidad sexual, etc.). Puesto que nuestro objetivo es que la perspectiva de género sea parte del funcionamiento habitual de la empresa y de la cultura organizativa, ya que entendemos que esta es la única forma de lograr la igualdad, queremos que se trabaje como un aspecto específico e integral, no como un añadido ni como algo que se pone junto a “otros temas”. En realidad, consideramos que debería trabajarse del mismo modo cualquier aspecto, ya sea la discapacidad o el medio ambiente, pero no todos juntos y revueltos.

¿Existe un plan de comunicación específico para la consultoría de igualdad de género? ¿Cuáles serían sus ejes principales? ¿Y los mensajes?

Si te refieres a cómo ofertamos o comunicamos nosotras nuestros servicios, el mensaje principal es siempre que somos feministas, porque de esta manera ya sabemos que sólo se van a acercar a nosotras personas y/o entidades a las que esta palabra no les dé miedo. Cuando comenzamos a trabajar pensábamos que este enfoque alejaría a nuestra clientela y lo “suavizamos”. El resultado fue desastroso, porque a la hora de trabajar el feminismo se nos veía y quienes nos contrataban se asustaban, de modo que ni nosotras ni ellas/os quedaban contentos con el trabajo. Finalmente nos dimos cuenta de que no era una buena estrategia y por eso ahora el feminismo lo mostramos explícitamente y con todas las letras, de modo que la clientela sepa qué esperar de nosotras.

No existe un plan de comunicación específico más allá del trabajo que hacemos y los contactos que ya tenemos, que es de donde viene nueva clientela.

¿Quiénes son los públicos principales a los que se dirigen las acciones de consultoría de igualdad de género?

Nuestra clientela principal son las administraciones públicas y las entidades educativas, por lo que nuestro trabajo se dirige a funcionariado o personal técnico de la administración y a profesorado de diversos niveles. La mayor parte de nuestro trabajo es la formación y, en muchos casos, la formación más básica e inicial sobre el género.

¿Existen líneas directrices específicas para el trabajo de género dirigido a las empresas privadas?

En el trabajo que realizamos con empresas privadas seguimos las recomendaciones y guías elaboradas desde lo que entonces era el Ministerio de Igualdad o las herramientas que aporta el Instituto de la Mujer Estatal, que se basan en lo que especifica la Ley de igualdad (LO 3/2007).

¿Existen resistencias, patrones socio-culturales, estereotipos que influyan en ofrecer una consultoría de igualdad de género a empresas privadas?

Muchísimos, como ya te comenté más arriba. Y también en el ámbito público. Después de 10 años de experiencia, la resistencia y el miedo al feminismo siguen siendo los mismos entre la mayoría de la población. En general, la reacción más habitual es de negación de la existencia de desigualdad y la tendencia a considerar cualquier cosa como un ataque personal (“eso que tú dices aquí no pasa/yo no lo hago/yo no lo veo”). Por eso la mayor parte de las medidas de igualdad que se ponen en marcha o se planifican en las empresas son superficiales (un decálogo de igualdad, un compromiso para fomentar la contratación de mujeres, un curso formativo, algo de conciliación, un protocolo de acoso sexual), pero rara vez se traducen en cambios sustanciales o se elaboran medidas que impliquen una revisión de las causas fundamentales de la desigualdad. La consultoría de igualdad a la empresa privada le parece una pérdida de tiempo, un engorro y un gasto inútil y el argumento es “si las mujeres quieren participar nada se lo impide”, “si no vienen o no ascienden es porque no quieren/porque deciden cuidar a sus hijos/prefieren quedarse en casa/no quieren ascender”, “en esta empresa hay muchas mujeres”, “queremos contratar/ascender a más mujeres, pero es que no las hay/no las encontramos/no vienen”.

¿Están satisfechas con el trabajo realizado en empresas privadas? ¿Existen cuestiones que hayan evaluado que pueden mejorarse?

Creo que las respuestas anteriores contestan también a esta pregunta. No estamos satisfechas con el resultado del trabajo que hemos hecho nosotras y no estamos satisfechas con el trabajo que se hace en otras empresas. Hemos estado en presentaciones de diagnósticos y planes de igualdad en empresas privadas que han sido realizados por consultoras que no saben de género o por un equipo interno de la propia empresa. En todos los casos, el problema de partida es que, si no sabes de género, no puedes interpretar los datos que recoges con una perspectiva de género y no puedes utilizarlos para diseñar medidas de igualdad que hagan cambiar esos datos. Por supuesto, la consecuencia es que las medidas que se ponen en marcha no son efectivas para fomentar la igualdad.

Es fundamental que las empresas tomen consciencia de la importancia del contratar a profesionales si realmente quieren que las cosas cambien, que el género no es algo de lo que se puede ocupar cualquiera sino que lleva una formación y un trabajo de muchos años llegar a estar bien preparada para poder trabajar con perspectiva de género y que es un ámbito muy complejo.

¿Qué impacto tienen las medidas legislativas (leyes de igualdad) a la hora de promover la igualdad de género en las empresas?

Tienen efecto sólo si se establecen mecanismos para controlar y asegurar su cumplimiento. Si no, se quedan en papel mojado o en pura cosmética. En el caso de España, la igualdad se ha quedado como un trámite más que hay que cumplir y nadie controla si realmente se lleva a cabo o no, porque el incumplimiento no tiene ninguna consecuencia sobre la empresa. De hecho, la obligación que establece la ley es la de “negociar un plan de igualdad con la RLT”, pero no de realizar el plan, ponerlo en marcha, evaluarlo, etc. La única forma de hacer que esto se llevara efectivamente a cabo sería establecer sanciones económicas y un sistema de control, algo que no se ha hecho y que sería políticamente muy impopular, porque la igualdad no se considera un asunto prioritario.

4. Respuestas de la vicepresidenta de Voces Vitales Argentina, Gabriela Terminielli

¿Qué lleva a una empresa a ser consciente de las políticas de género?

Hay empresas que tienen desarrolladas políticas de empresa (multinacionales).

Las argentinas están muy lejos excepto Techint (consejo de mujeres pero a iniciativa de ellas mismas). No viene dado de los altos mandos. Se ve como algo que hay que hacer (no se tiene en cuenta en serio lo de la productividad en boards diversos). El tema de cuotas también está lejos todavía. Se habla solo de conciliación pero para mujeres mayormente. Hay excepciones Google. Hay industrias que atrasan 40 años.

¿Qué tipo de empresa las suele llevar a cabo? argentinas? multinacionales? de algún sector en particular? Es difícil llevar dato duro para hacer el business case. Si notan que la mujer avanza en su talento y capacitación (no pueden perder el talento femenino).

¿Qué importancia tendrían a la hora de aplicar estas políticas factores como la existencia de leyes, la existencia de marcos internacionales, la existencia de certificaciones de igualdad de género,?

¿Crees que una empresa podría incluso pagar por externalizar la aplicación de estas políticas? Las empresas preguntan qué podemos hacer, ven como referentes a VV. Te piden capacitaciones pero normalmente mujeres líderes pero poco más. Podría ayudar certificaciones o leyes.

Cultura machista: las mujeres ahora no son un modelo ni sirven de mentoras.

Paredes de cristal no techos. Las mujeres nos quedamos en nuestras áreas, entrar en el core del negocio (finanzas, ventas).

5. Cuestionario de comunicación visual: respuestas

Marca temporal	¿Qué tipo de organización crees que utiliza este logotipo?	¿a qué crees que se refiere la frase "género y trabajo"?	¿que te sugieren los colores que se utilizan?	El nombre GROW ¿qué te sugiere?	¿te parece atrayente el logo?,
6/18/2015 16:31:51	Una empresa consultora para otras empresas		que no importa el género porque el verde es neutro	que hablamos del crecimiento como personas	No
6/18/2015 16:34:06	Una empresa consultora para otras empresas	a que no importa el género para tener trabajo	que no importa el género porque el verde es neutro	que la compañía es extranjera	No
6/18/2015 16:35:39	Una empresa consultora para otras empresas	a que no importa el género para tener trabajo		que hablamos del crecimiento como personas	No
6/18/2015 16:46:14	Una asociación de mujeres	a que la empresa solo contrata mujeres	No me queda muy clara la relacion	que hablamos de crecimiento económico	No
6/18/2015 16:56:51	Un sindicato	A la defensa de los derechos de la mujer en el trabajo	Nada	que hablamos del crecimiento como personas	Si
6/18/2015 16:59:50	Una empresa consultora para otras empresas	a que el género debe determinar el tipo de trabajo	que no importa el género porque el verde es neutro	que hablamos del crecimiento como personas	Si
6/18/2015 17:14:42	Una ONG	a que no importa el género para tener trabajo	que no importa el género porque el verde es neutro	que la compañía es extranjera	No
6/18/2015 17:15:42	Una asociación de mujeres	a que no importa el género para tener trabajo	Nada en particular	que hablamos del crecimiento como personas	Si
6/18/2015 17:39:09	Un sindicato	A la defensa de la igualdad sexual en el trabajo	Que es una cosa mu seria	que la compañía es extranjera	No
6/18/2015 17:51:52	Una empresa de trabajo temporal			que hablamos del crecimiento como personas	No
6/18/2015 18:03:40	organización para la igualdad de oportunidades en el tra	a que no importa el género para tener trabajo	que no importa el género porque el verde es neutro	que hablamos del crecimiento como personas	Si
6/18/2015 18:05:51	Una empresa consultora para otras empresas	a que no importa el género para tener trabajo	que no importa el género porque el verde es neutro	que hablamos del crecimiento como personas	Si
6/18/2015 18:23:57	Una ONG	a que no importa el género para tener trabajo	que es una organización sobre ecología	que hablamos del crecimiento como personas	No
6/18/2015 18:36:49	Una ONG	a que no importa el género para tener trabajo	que no importa el género porque el verde es neutro	que la compañía es extranjera	Si
6/18/2015 18:38:33	Empresa de estudios sociológicos	Como el genero condiciona el acceso al trabajo	que no importa el género porque el verde es neutro	que hablamos del crecimiento como personas	Si
6/18/2015 18:44:25	Una empresa de trabajo temporal	a que la empresa solo contrata mujeres	que es una organización sobre ecología	que la compañía es extranjera	No
6/18/2015 19:26:33	Una empresa consultora para otras empresas	a que no importa el género para tener trabajo	que no importa el género porque el verde es neutro	que hablamos del crecimiento como personas	Si
6/18/2015 20:20:37	Una asociación de mujeres	a que no importa el género para tener trabajo	que es una organización sobre ecología	que hablamos de crecimiento económico	No
6/18/2015 21:18:17	Una ONG	a que no importa el género para tener trabajo	que no importa el género porque el verde es neutro	que hablamos del crecimiento como personas	Si
6/18/2015 22:49:09	Un sindicato	a que no importa el género para tener trabajo	que no importa el género porque el verde es neutro	que hablamos del crecimiento como personas	Si
6/18/2015 23:31:44	Una ONG	a que no importa el género para tener trabajo	Nada	que hablamos del crecimiento como personas	Si
6/19/2015 3:34:31	Una empresa consultora para otras empresas	a que el género debe determinar el tipo de trabajo	que es una organización sobre ecología	que la compañía es extranjera	No
6/19/2015 5:33:19	Un sindicato	a que el género no debe importar en el trabajo	podría ser una organización de hombres	que hablamos del crecimiento como personas	No
6/19/2015 7:18:24	Una asociación de mujeres	a que el género debe determinar el tipo de trabajo	que no importa el género porque el verde es neutro	que la compañía es extranjera	No
6/19/2015 9:42:22	Una asociación de mujeres	a que la empresa propone apoyo a las mujeres en búsqueda de des	que es una empresa amistosa a las mujeres	que hablamos del crecimiento como personas	No
6/19/2015 12:44:28	Una ONG	defensa del género en relación al trabajo	que les gustó el color		No
6/19/2015 15:43:39	Una empresa consultora para otras empresas	a que no importa el género para tener trabajo	que es una organización sobre ecología	que hablamos de crecimiento económico	Si
6/19/2015 22:37:22	Una ONG	a que no importa el género para tener trabajo	que no importa el género porque el verde es neutro	que la compañía es extranjera	No
6/19/2015 22:39:40	una clínica				
6/19/2015 22:43:12	una clinica	a que el género debe determinar el tipo de trabajo	colores de hospital privado	que hablamos del crecimiento como personas	No
6/24/2015 14:45:03	Una empresa consultora para otras empresas	a que no importa el género para tener trabajo	que no importa el género porque el verde es neutro	que hablamos del crecimiento como personas	Si
6/28/2015 14:11:43	Una asociación de mujeres	a que no importa el género para tener trabajo	que no importa el género porque el verde es neutro	que hablamos del crecimiento como personas	No
7/5/2015 14:13:12	Una empresa consultora para otras empresas	a que no importa el género para tener trabajo	aburrido	que la compañía es extranjera	No

qué sentimientos, emociones, ideas, etc...te genera este logo
El logo y color no captan Mucho ni atencion y no me queda Claro la funcion de la empresa
La flecha hacia arriba le da fuerza y positivismo al logo. Lo mismo que el grow, utilizaría una tipografía un poco mas gruesa. Viéndolo en particular, me causa un poco de rechazo la conjunción de género y trabajo. Como me generaria religion y trabajo por ejemplo. No me parecen que sean dos variables a relacionar.
El logo me parece atractivo y me da la idea de IGUALDAD y BIENESTAR.
Me da una empresa, una industria, mas de electromecánica.
No destacaría de cualquier otro logo, me temo. Demasiado serio para mi gusto. Yo recomendaría un estilo más audaz, si de lo que se trata es de impulsar la igualdad de género y en ese plan. Una letra más rebelde, un color algo más llamativo, una 'G' un poco más salvaGe. ;)
Empresa digital debido al logo, o al menos con mucha presencia en ellos, por tanto moderna, actual
Neutralidad, circulacion
Tranquilidad, profesionalidad, seguridad, originalidad,
Inestabilidad, cambio constante
Me sugiere neutralidad y tibieza
Me da la sensación de que es una ONG que ayuda a insertarse o reinsertarse laboralmente a mujeres. Los colores me gustan.
Me genera una sensación de movimiento.
Calma, tranquilidad
El logo de la izquierda me parece atractivo pero la tipografía usada no. El color verde no me impacta. Demasiado neutral. Y necesito casi adivinar a que actividad se refiere el logo. El sentido del logo es transparente. El logo no me parece muy moderno, trabajaria mas sobre el diseno. Aunque tenemos una flecha en movimiento me falta dinamica.El logo es demasiado statico y solido. Las formas cerradas no "abren el camino".
Algunos comentarios sobre la encuesta a modo de aportes. En la pregunta 1 se indaga sobre el tipo de ámbito que utiliza el logo y se agerga ONG. Luego en las siguientes preguntas sólo hablan de compañía o empresa sin dar opciones sobre aspectos de una ONG. En la última pregunta sería importante también tener la opción de otros, por eso no respondo. Saludos cordiales
Firmeza, rigidez, pienso que es neutro pero al mismo tiempo lo inclino más hacia lo masculino, siendo una ONG encargada de defender a la mujer y sus derechos en el trabajo
Frialdad. Poco fiable. Ambiguo. Poco atractivo
El logo no llamaria mi atención si lo veo en otro contexto -fuera de esta encuesta- pero en estos momentos al tener que visualizarlo y no saber de que se trata me provoca curiosidad, justamente por ser desconocido.
Antiguo, Color poco llamativo

ANEXO FIRMAS



Buenos Aires. 1 de septiembre de 2015

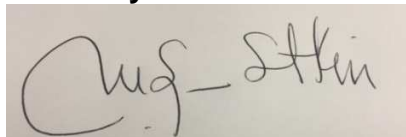
Por la presente se deja constancia de aprobación del proyecto de Tesis/ Trabajo Final *Igualdad de género en las empresas argentinas: propuesta de plan de comunicación para GROW, la primera consultora de igualdad de género en Argentina* de la alumna MARTA BECERRA correspondiente a la Carrera Master en Dirección de Comunicaciones Institucionales para su presentación ante la Secretaría Académica de Posgrados:

Firma y aclaración del Director/Tutor:



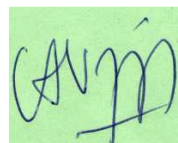
María Martha Ambrosoni

Firma y aclaración del Coordinador de Tesis de la Carrera:



Eugenia Etkin

Firma y aclaración del Director de la Carrera:



Adolfo Vázquez