

PERSPECTIVA DE GÉNERO EN EL RECLUTAMIENTO LABORAL

CAMILA MASCI*
YAMILA MARTÍN-FERLAINO**
MARTÍN EZEQUIEL MASCI***

ARGENTINA

Introducción

En el marco de la Responsabilidad Social Empresaria -en adelante RSE- el presente estudio realiza un análisis diagnóstico acerca de la perspectiva de género en la comunicación de marca empleadora en las mejores empresas para trabajar para las mujeres del mercado laboral argentino. Nos motiva el hecho de que cada vez son más las empresas que manifiestan incluir dentro de sus políticas y prácticas al género y a la equidad como valores que permiten la promoción de ámbitos laborales más inclusivos y justos. En los últimos años, la perspectiva de género ha sido transversalizada en múltiples estrategias comunicacionales en Argentina, incluidas las del mercado laboral. Un ejemplo de ello es el debate en torno a la adopción del lenguaje inclusivo en la comunica-

* Camila Masci, Licenciada en Comunicación Social, Facultad de Sociología de la UBA. E-mail: camilamasci3@gmail.com

** Yamila Martín-Ferlaino, Licenciada en Administración, FCE-UBA, CERADEC-IADCOM-FCE-UBA. E-mail: yamila.martin@economicas.uba.ar

*** Martín Ezequiel Masci, Licenciado en Economía, FCE-UBA, CIMBAGE-IADCOM-FCE-UBA. E-mail: MartinMasci@economicas.uba.ar

ción organizacional (Márquez, 2020). En la misma línea, muchas empresas han afirmado adoptar políticas y prácticas a través de las cuales se destaca la particular importancia de contar con medidas diversas, inclusivas y equitativas en la estrategia de Recursos Humanos (Global, 2020; PNUD, 2018). Este estudio no busca verificar esta afirmación sino analizar si aquellas empresas que se manifiestan comprometidas con la equidad de género también lo reflejan en sus estrategias comunicacionales, específicamente cuando comunican su marca empleadora.

Es a través de instrumentos como la marca empleadora, que las comunicaciones corporativas ayudan a difundir la imagen de una organización y potencian la identificación en un segmento determinado de la oferta laboral (Edwards, 2009). Especialmente los sitios web de las empresas, y particularmente las secciones dedicadas a la marca empleadora, son un vehículo crítico para comunicar la estrategia de RSE a potenciales futuros/as empleados/as. Esto se refleja en la práctica cada vez más frecuente en el mercado laboral de recurrir a los sitios web como fuentes de interpelación para las prácticas de reclutamiento (Cober, Brown, Keeping, y Levy, 2004). Sin embargo, poco se ha explorado la adopción de una perspectiva de género en las comunicaciones de reclutamiento laboral. En este sentido, para contribuir a la literatura, el presente estudio responde las siguientes preguntas de investigación: (1) *¿En qué medida las empresas que se manifiestan como comprometidas con la igualdad de género en el trabajo comunican con perspectiva de género su marca empleadora?*, y (2) *¿Qué información debería incorporarse en la comunicación online de marca empleadora orientada al reclutamiento laboral?*

Para ello, en lo que resta del presente artículo, primero se abordan las perspectivas teóricas que encuadran esta investigación, luego se describen los métodos y el análisis llevados adelante, para finalmente concluir y discutir los resultados.

Perspectivas teóricas

El estudio que aquí se presenta se sitúa dentro de la perspectiva teórica de los *Stakeholders*. En particular, muchos/as académicos/as han considerado esta teoría de gran relevancia para el campo de la RSE (Carroll, 1999; Jamali, 2008; Joseph y Jerome, 2017; Parmar et al., 2010; Roberts, 1992). La Teoría de los *Stakeholders* describe cómo las partes interesadas de cualquier grupo o individuo identificable pueden afectar el logro de los objetivos de una organización, como así también verse afectados por el logro de los objetivos de la misma, transformándose en un grupo de interés relevante (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar, y Colle, 2009). Por tanto, es posible suponer que los futuros/as potenciales empleados/as son partes interesadas relevantes para la gestión de las empresas y el logro de sus objetivos (Greenwood, 2008; Jones, 1997; Voegtlin y Greenwood, 2013). Desde una perspectiva instrumental, la teoría se utiliza en este estudio como marco teórico para identificar la conexión entre el enfoque de RSE y la gestión de los/las futuros/as potenciales empleados/as, como stakeholders, a través de la estrategia comunicacional de la marca empleadora.

Investigaciones anteriores han demostrado que ser percibida como una empresa socialmente responsable influyen en su atractivo para los/las posibles futuros empleados/as (Dögl y Holtbrügge, 2013; Jones, Willness, Y Macneil, 2009; Roberts, 1992). Por ejemplo, una buena imagen de RSE puede mejorar la atraktividad debido a que los/las potenciales futuros/as empleados sientan orgullo de estar potencialmente afiliados/as a una organización responsable, y a un valor percibido de ajuste entre la organización y las expectativas de sus futuros miembros (Backhaus y Tikoo, 2004; Carless, 2005; Jones et al., 2009; Kristof, 1996; O'Reilly, Chatman, y Caldwell, 1991). Por ello, se destaca que es necesario incluir a la oferta del mercado laboral como un actor relevante (Greenwood, 2001; Voegtlin y Greenwood, 2013). De esta manera, los/as potenciales futuros/as empleados/as se constituyen en destinatarios/as clave de los mensajes comunicacionales de la organización. Particularmente, el de-

sarrollo de una marca empleadora, como imagen corporativa que permite la atracción de nuevos talentos, ha sido estudiado en la literatura como una potente herramienta de comunicación empresaria (Ambler y Barrow, 1996; Backhaus y Tikoo, 2004; Ewing, Pitt, Bussy, y Berthon, 2015). La misma tiene a potenciales futuros/as empleados/as como destinatarios/as de las estrategias comunicacionales, y es reflejo de la cultura de la propia organización (Backhaus, 2016). Además, busca comunicar al mercado laboral la propuesta de valor de la organización con el objetivo de lograr en los/as destinatarios/as de la comunicación una mayor identificación (Berthon, Ewing, y Hah, 2015; Edwards, 2009). Incluso, y como resultado de la creciente importancia de Internet para la búsqueda de información, el reclutamiento en línea se ha convertido en una herramienta clave para comunicar la marca empleadora y atraer futuros/as empleados/as a la organización (Cober et al., 2004; Kissel y Büttgen, 2015; Sivertzen, Nilsen, y Olafsen, 2013).

Complementariamente, la equidad de género en el empleo ha sido uno de los ejes centrales de gestión de la RSE, con grandes inversiones por parte de las empresas, tanto en las prácticas implementadas, como en la comunicación de las mismas. Como una de sus manifestaciones más significativas, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, iniciada en el año 2015 a través de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), exige una transformación de los sistemas que rigen hoy en nuestra sociedad para garantizar los derechos de todos (Chams y García-Blandón, 2019). Asimismo, desde la esfera local, la Red Argentina del Pacto Global de Naciones Unidas es la iniciativa de RSE más grande del país, y tiene por objetivo movilizar al sector empresarial a contribuir con los ODS. Específicamente en lo que respecta a igualdad de género, de acuerdo al último reporte publicado por el organismo en 2020 (Global, 2020; PNUD, 2018), un alto porcentaje de las empresas argentinas pertenecientes al Pacto Global manifiestan incluir a los ODS en sus estrategias de negocio, comprometiéndose con aquellos donde consideran que puedan generar y aportar un valor diferencial, y vincu-

lan su aporte a las metas específicas de cada ODS, incluido el objetivo de la igualdad de género (Objetivo 5).

Asimismo, distintas instituciones se han ocupado de identificar aquellas organizaciones que se manifiestan como impulsoras de espacios laborales equitativos entre géneros como una forma de fortalecer su marca empleadora. Por ejemplo, la consultora Great Place to Work (2019) enuncia que los/as potenciales futuros/as empleados/as toman en consideración las características de las organizaciones y las analizan en relación con sus preferencias a la hora de decidir si una determinada empresa será un buen lugar para trabajar. La encuesta que la consultora produce anualmente indaga a los miembros de las organizaciones con el fin de determinar los mejores lugares para trabajar, en Argentina y otros lugares del mundo, emitiendo un reporte específico para mujeres desde el año 2019. En tal sentido, el reporte de Argentina 2021 (Great Place to Work, 2021) se centra en las prácticas organizacionales que impulsan la equidad de género en el trabajo, y en base a las encuestas llevadas adelante por la consultora, se determina un ranking de las mejores empresas para trabajar en Argentina. Este ranking nos permite tomar al conjunto de empresas allí destacadas como punto de partida para el análisis.

Es necesario destacar que, en relación a la comunicación con perspectiva de género, se parte de la premisa de que la construcción de sentidos es social y que es a través del lenguaje donde se transmiten y construyen los mismos (Verón, 1993). En ese marco, tanto las dimensiones que se eligen abordar, como el lenguaje utilizado, son el insumo fundamental para visibilizar y dotar de significación a todas las personas que componen una sociedad. Como consecuencia de las relaciones de desigualdad históricas, las mujeres y las disidencias sexuales son invisibilizadas en distintos ámbitos, incluso desde el lenguaje. Es por ello, que el modo en que se elige comunicar nunca es neutral en relación a los géneros e identidades: se pondera la visibilización de ciertas dimensiones en detrimento de otras y se carga de sentidos y de ideología. Por este motivo, la comunicación se convierte en un terreno de lucha política (MMGD, 2021). Producto de los cambios culturales impulsados

por los movimientos feministas y colectivos de la diversidad sexual, en diversas instituciones -sobre todo públicas- se comienza a puntualizar en el modo de abordaje de la comunicación, incorporando entre sus iniciativas al lenguaje no sexista.

Específicamente en la comunicación empresarial, la perspectiva de género permite analizar cómo operan las representaciones sociales en el contexto laboral y, desde las políticas y prácticas empresariales, es posible desnaturalizar las diferencias de género, y con ello, promover transformaciones hacia la equidad. Como se ha mencionado al inicio de este artículo, según la literatura de RSE, la identificación de las distintas partes interesadas con una determinada organización depende, en gran medida, en cómo esta última comunique sus iniciativas a diferentes públicos dado que las personas son más propensas a identificarse con determinadas empresas cuando los sujetos perciben que los atributos organizacionales coinciden con sus atributos individuales (Bachhaus y Tikoo, 2004; Carless, 2005; Kristof, 1996). Es bajo esta premisa que estudios anteriores argumentan que las empresas con reputación de socialmente responsables atraen a más candidatos/as para trabajar en ellas (ver, por ejemplo, Aguinis y Glavas, 2012; Aiman-Smith, Bauer, y Cable, 2001; Albinger y Freeman, 2000; Cable y Turban, 2003). Esto nos brinda la oportunidad de investigar si aquellas empresas que se manifiestan como comprometidas con la igualdad de género en el trabajo comunican con perspectiva de género su marca empleadora. En base a lo desarrollado en esta sección, este estudio se guía de la siguiente proposición.

Proposición 1: Las organizaciones que se manifiestan como impulsoras de la igualdad de los géneros en sus entornos laborales, comunican su marca empleadora con perspectiva de género.

En la siguiente sección, describimos en detalle el método y análisis llevado adelante para alcanzar el propósito de este estudio.

Método

Esta sección describe el diseño de la investigación, las características de la muestra y los métodos utilizados para la recolección y análisis de los datos de este artículo. El propósito del estudio es explorar, a través de un análisis diagnóstico, la perspectiva de género en la comunicación de marca empleadora en las mejores empresas para trabajar para las mujeres del mercado laboral argentino.

Diseño de la investigación

Este estudio responde a un diseño de investigación exploratorio, emergente de las perspectivas teóricas antes expuestas. La recolección de datos se realizó en sitios web (Escudero, 2007), sobre la muestra caracterizada en el siguiente apartado, a través de un análisis de contenido (Fernández Chaves, 2002). Este estudio hace énfasis en dos dimensiones de la RSE: la equidad en la gestión organizacional y el compromiso con la perspectiva de género. Ambas dimensiones son seleccionadas debido a que representan una gestión ética del reclutamiento y se suponen como predictoras para identificar una comunicación con perspectiva de género.

Características de la muestra

Dadas las características del abordaje teórico, la estrategia de muestreo respondió a un diseño por conveniencia (no probabilístico). La unidad de análisis de interés son las comunicaciones en los micro-sitios de empleo de empresas que se manifiestan como mejores lugares para trabajar para mujeres en Argentina. Para identificar las empresas a analizar se utilizan dos criterios de inclusión en la muestra. El primero, se identifican las empresas elegidas como mejor lugar para trabajar para mujeres en el ranking *Great Place to Work 2021*, en cualquiera de sus categorías (n=30). En la Tabla 1 se observan las 30 empresas identifica-

das, su categoría y su ubicación final en el ranking. Segundo, y debido al vínculo del propósito de la investigación con el ODS 5 -objetivo de la igualdad de género- se toma como segundo criterio de inclusión muestral a las empresas adheridas al Pacto Global Argentina al momento de la publicación del ranking *Great Place to Work* (mayo 2021). De la totalidad, se hace foco en aquellas que hayan reportado contribuciones a los ODS en el Informe de Progreso 2021 (n=105).

De las 30 empresas inicialmente identificadas como mejores lugares para trabajar para mujeres en Argentina, solo el 6% son empresas adheridas al Pacto Global (n=2). La muestra final consistió en las únicas 2 empresas rankeadas por *Great Place to Work* como mejores lugares para trabajar para mujeres en Argentina y adheridas al Pacto Global Argentina con reporte de contribuciones en 2021. Se expande sobre esto en la sección de Discusión. Casualmente, ambas pertenecen al sector bancario argentino: Banco Galicia y Banco Santander Río. El barriado de las empresas por ranking, le permite a la investigación articular un criterio de selección de muestreo intencional. En tal sentido, dichos criterios cumplen con el objetivo de identificar aquellas empresas que fueran reconocidas por terceros como un buen lugar para trabajar para mujeres (criterio 1), y se manifiestan a sí mismas como realizando contribuciones al ODS 5 (criterio 2). Esto permite analizar si realmente hay una relación entre lo mencionado y la estrategia comunicacional de la marca empleadora.

Tabla 1

Ranking de empresas en Great Place to Work 2021

Empresa (GPW)	Rango (# empleos)	Ranking
Banco Galicia *	GPW más de 1000	1
Mercado Libre	GPW más de 1000	2
SAP	GPW más de 1000	3
Banco Santander Río *	GPW más de 1000	4
Direct TV	GPW más de 1000	5
Ernest y Young	GPW más de 1000	6

Banco Ciudad	GPW más de 1000	7
Hotel Hilton	GPW 251-1000	1
DHL	GPW 251-1000	2
Salesforce	GPW 251-1000	3
Garantizar	GPW 251-1000	4
Citibank	GPW 251-1000	5
AES Servicios América	GPW 251-1000	6
Prudential Seguros	GPW 251-1000	7
Baufest	GPW 251-1000	8
SC Johnson	GPW 251-1000	9
Dell Technologies	GPW 251-1000	10
Oracle	GPW 251-1000	11
Corderhouse	GPW hasta 200	1
Stoller	GPW hasta 200	2
Comprandoengrupo.net	GPW hasta 200	3
SAESA	GPW hasta 200	4
Assurant	GPW hasta 200	5
Agencia marítima internacional	GPW hasta 200	6
Inside Información Inteligente	GPW hasta 200	7
Warecloud	GPW hasta 200	8
Smiles	GPW hasta 200	9
Prosumia	GPW hasta 200	10
Desol	GPW hasta 200	11
Axxon Consulting	GPW hasta 200	12

Fuente: Elaboración propia

Instrumento y medición

La recolección de datos que nos permite analizar la presencia de perspectiva de género en la comunicación de marca empleadora se realiza con una adaptación propia del instrumento Índice de Igualdad de Género GEI (*Gender-Equality Index*) de Bloomberg. Se consideran 34 ítems abordados desde 5 dimensiones. Primero, la dimensión Talento Femenino identifica las comunicaciones relativas a desarrollo inclusivo, estrategia de igualdad de género, liderazgo femenino, reclutamiento

con equidad de género y representación femenina. Segundo, la dimensión Paridad Salarial de Género identifica comunicaciones relativas a estrategias de compensaciones orientadas a la equidad salarial y prácticas específicas de remuneración orientadas a la equidad salarial. Tercero, la dimensión Cultura Inclusiva releva comunicaciones orientadas al desarrollo de una cultura de equidad de género en la organización desde la capacitación a los empleados y la presencia de estrategias específicas. Cuarto, la dimensión Anti-acoso identifica comunicaciones relativas a capacitación, canales de denuncia y estrategias específicas anti-acoso dentro de la empresa. Quinto, la dimensión Imagen Pro-Mujeres identifica comunicaciones orientadas a desarrollar una imagen de equidad de género integrando a la cadena de valor. En la Tabla 2 se observan las dimensiones mencionadas, con sus variables específicas y un ejemplo de ítem de relevamiento.

Tabla 2

Dimensiones, variables y ejemplo de ítem del instrumento de relevamiento

Dimensión	Variable	Ejemplo de ítem
Talento Femenino	Desarrollo	Comunica qué cantidad o porcentaje de mujeres forman parte del consejo de administración /consejo directivo de la empresa
	Estrategia	
	Liderazgo	
	Reclutamiento	
	Representación	
Paridad Salarial de Género	Estrategia	Comunica logros en el último período para cerrar su brecha salarial de género
	Remuneración	
Cultura inclusiva	Capacitación	Comunica si la empresa brinda capacitaciones relativas a inclusión y género
	Estrategia	
	Representación	

Anti-acoso	Capacitación	Comunica si la empresa dispone de medios seguros para denuncias de acoso
	Denuncia	
	Estrategia	
Imagen pro-mujeres	Cadena de valor Imagen	Comunica si la empresa tiene un programa de diversidad de proveedores que incluya a mujeres proveedoras/vendedoras

Fuente: Elaboración propia

Análisis

Este estudio se realiza mediante el método de análisis de contenido de sitios web, que normalmente cubre el material temático dentro de los micro-sitios de empleo y donde se refleja la marca empleadora. El método es particularmente adecuado, dado que como se explica en Krippendorff (1980) y Krippendorff y Weber (1987), es discreto, acepta material no estructurado, es sensible al contexto y, por lo tanto, capaz de procesar formas simbólicas, y puede manejar grandes volúmenes de datos. Todas estas ventajas parecen aplicarse también al análisis de contenido web o virtual. Asimismo, este estudio también considera las recomendaciones de McMillan (2000) en lo que respecta a la técnica y etapas. No obstante a ello, debido a que este estudio analiza una muestra no aleatoria y el esquema de codificación es un desarrollo propio, también son tomadas las sugerencias de Herring (2010).

Luego de definir la pregunta de investigación y la muestra, se procede a determinar las dimensiones, variables e ítems a relevar, de acuerdo a lo previamente expuesto. Se procede luego a la recolección de datos, específicamente en los micro-sitios web de las empresas dentro de los criterios de inclusión muestral, ambas entidades financieras. Participan del proceso 3 codificadores, autores del presente artículo. Para empezar, los codificadores guardaron las direcciones de los micro-sitios web en sus computadoras mediante la herramienta Agregar a Favoritos. Luego, el codificador principal procedió a la toma de instantáneas (primera semana de junio de 2021), mediante descarga del contenido, vía la

herramienta de Guardado de la Página Web como pdf. Los documentos resultantes fueron distribuidos entre el equipo de codificadores. Esta etapa se realiza a fin de evitar posibles modificaciones de contenido en las webs consultadas durante el proceso de codificación. Dada la naturaleza cualitativa de los datos, se decide trabajar con variables binarias (sí/no) y matizadas según sea el caso. Finalmente, se analizan e interpretan los datos, reportando hallazgos y aportando conclusiones para la discusión. Dado que el estudio responde a un diseño exploratorio, implica una discusión analítica basada en la información disponible, tamizada cualitativamente por los determinantes (dimensiones, variables, ítems) para cada repositorio de los mencionados bancos privados.

Hallazgos

En las tablas que se exponen a continuación (Tablas 3 a 7) se presentan los hallazgos del análisis de contenido realizado en los micro-sitios correspondientes a la sección de empleos del Banco Galicia y del Banco Santander Río. Como se explicó anteriormente, se miden las cinco dimensiones adaptadas del Índice de Igualdad de Género (IGI). Se especifican los hallazgos más relevantes al pie de cada tabla, para luego ampliar la discusión en la siguiente sección.

Tabla 3*Hallazgos en la dimensión Talento Femenino*

COD	#V	VARIABLE	#I	ITEM	GALICIA	SANTANDER
111	1	Representación	1	Comunica qué cantidad o porcentaje del total de empleados de la empresa son mujeres	SI (Pág. 56 // https://www.bancogalicia.com/render/get?path=BG-CONTENIDO/Archivos/sustentable/GFG_IA_2020_final_30-03)	SI (https://www.santander.com.ar/banco/online/acerca-de-nosotros/compromisosantander/informe-consolidado-de-actividades-y-banca-responsable-2020)
112	1	Representación	2	Comunica qué cantidad o porcentaje de mujeres forman parte del consejo de administración /consejo directivo de la empresa	SI (http://www.gfgsa.com/en/Static/Management)	SI (Pág.12// https://www.santander.com.ar/banco/wcm/connect/6b4a4c27-86c6-40be-818b-410b60e63be5/Informe+Consolidado+de+Actividades+y+Banca+Responsable+2020.pdf?MOD=AJPERESyCVID=nxcCDKs)
121	2	Liderazgo	1	Comunica qué cantidad, porcentaje o cuáles de los puestos de alta dirección ejecutiva/ liderazgo de la empresa son mujeres	SI	SI

131	3	Estrategia	1	Comunica si la empresa tiene una Dirección de Políticas de Género y Diversidad (o similar) con la función principal de gestionar las iniciativas de diversidad e inclusión de mujeres en la empresa	NO	NO
132	3	Estrategia	2	Comunica si la empresa tiene un plan de acción específico y con plazos precisos con objetivos para aumentar la representación de las mujeres en puestos de liderazgo	SI (http://galiciasustentable.com/II2019/files/capital-humano/diversidad.pdf)	NO
141	4	Desarrollo	1	Comunica qué cantidad o porcentaje de las promociones (personas ascendidas) en el último período son mujeres	NO	SI

142	4	Desarrollo	2	Comunica cuál es la tasa de permanencia de empleadas mujeres del último año	NO	NO
151	5	Reclutamiento	1	Comunica qué cantidad o porcentaje de contrataciones del último período son mujeres	NO	NO
152	5	Reclutamiento	2	Comunica si la empresa tiene una estrategia de reclutamiento dirigida para aumentar las contrataciones de mujeres	NO	NO

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior, se presenta el relevamiento de perspectiva de género en la comunicación específicamente en la primera dimensión, correspondiente a “Talento Femenino”. Es destacable que tanto la feminización, como los objetivos de mejores tasas de participación no se muestran en los micro-sitios de empleo. Sin embargo, los codificadores han observado que dichos elementos se encuentran fácilmente en los informes de gestión, presentes en otros espacios del sitio web general, o en micro-sitios (citados) de empresas vinculadas.

Tabla 4*Hallazgos en la dimensión Paridad Salarial de Género.*

COD	#V	VARIABLE	#I	ITEM	GALICIA	SANTANDER
211	1	Estrategia	1	Comunica tener un plan de acción específico y con plazos precisos para cerrar su brecha salarial de género	NO	SI
212	1	Estrategia	2	Comunica logros en el último período para cerrar su brecha salarial de género	NO	NO
221	2	Remuneración	1	Comunica si la empresa realiza una auditoría global (o actividad similar) de igualdad salarial para identificar las diferencias salariales entre varones y mujeres que realizan un trabajo equivalente en la empresa	NO	SI
222	2	Remuneración	2	Comunica abiertamente una revisión cuantitativa de la remuneración por género en puestos de liderazgo	NO	SI (matizado)
223	2	Remuneración	3	Comunica beneficios económicos específicos para mujeres	NO	SI
224	2	Remuneración	4	Comunica beneficios no económicos específicos para mujeres	NO	SI (Banca Women para clientas y capacitaciones para colaboradores/as)

Fuente: Elaboración propia

Respecto de la segunda dimensión, Paridad Salarial de Género, es destacable que el Banco Galicia no posee información al respecto de ninguna variable. Por su parte, el Banco Santander Río muestra más abiertamente un tratamiento específico y estrategias de feminización y paridad.

Tabla 5
Hallazgos en la dimensión Cultura Inclusiva

COD	#V	VARIABLE	#I	ITEM	GALICIA	SANTANDER
311	1	Capacitación	1	Comunica si la empresa brinda capacitaciones relativas a inclusión y género	SI (en contexto ASPO)	SI
321	2	Estrategia	1	Comunica prácticas especiales en licencia por maternidad/ paternidad	NO	SI
322	2	Estrategia	2	Comunica prácticas específicas para madres, por ejemplo, asistencia en la adopción, flexibilidad horaria, guardería	NO	SI (Pág.64 Acompañamiento fertilidad // https://www.santander.com.ar/banco/wcm/connect/6b4a4c27-86c6-40be-818b-410b60e63be5/Informe+Consolidado+de+Actividades+y+Banca+Responsable+2020.pdf?MOD=AJPERES&yCVID=nxcCDKs)

323	2	Estrategia	3	Comunica sus prácticas de inclusión y diversidad	SI	SI
324	2	Estrategia	4	Comunica si los líderes tienen objetivos de gestión específicos con la inclusión	SI	SI
331	3	Representación	1	Comunica la presencia de grupos específicos de mujeres, como agrupaciones, dentro de la empresa	NO	NO
332	3	Representación	2	Comunica la adhesión de la empresa a políticas, programas, asociaciones, específicas para la inclusión de mujeres	SI	SI

Fuente: Elaboración propia

Respecto de la dimensión Cultura Inclusiva, resulta llamativo que ambas firmas presentan comunicación sobre las variables de interés. En particular, aquellas variables estratégicas 1 y 2 que refieren a derechos laborales, es necesario matizarlas con el rol del sindicalismo en el sector económico. Por tal motivo, se ha recurrido a indagar sobre la comunicación de dichos aspectos.

Tabla 6*Hallazgos en la dimensión Anti-acoso*

COD	#V	VARIABLE	#I	ITEM	GALICIA	SANTANDER
411	1	Capacitación	1	Comunica si la empresa brinda capacitaciones anti-acoso	SI (se habla de violencia, no de acoso)	SI (se habla de violencia, no de acoso)
421	2	Denuncia	1	Comunica si la empresa utiliza para las denuncias de acoso un/a investigador/a externo imparcial o con una función de investigación interna independiente	NO	NO
422	2	Denuncia	2	Comunica si la empresa dispone de medios seguros para denuncias	SI (tiene un protocolo desde 2019)	SI (tienen un canal de denuncias anónimo para desvíos/violación de normas de conducta)
431	3	Estrategia	1	Comunica si la empresa condena explícitamente el acoso sexual en el lugar de trabajo	NO	NO

432	3	Estrategia	2	Comunica si la empresa tiene políticas y prácticas específicas para garantizar un ambiente de trabajo libre de acoso	NO	NO
-----	---	------------	---	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----	----

Fuente: Elaboración propia

En cuarto lugar, la dimensión Anti-acoso resulta especialmente llamativa. Las variables de interés en la dimensión fijan sus premisas en la medición de este tipo de violencia por motivos de género en ambientes laborales. Resulta especialmente difícil identificar en los micro-sitios de empleo comunicación acerca de prácticas empresariales específicas de tratamiento de acoso de cualquier tipo. No obstante, ambas firmas comunican un protocolo de violencia que puede contener dicha problemática. Si bien no lo expresan concretamente, es posible encontrar cierta información al respecto.

Tabla 7*Hallazgos en la dimensión Imagen Pro-Mujeres*

COD	#V	VARIABLE	#I	ITEM	GALICIA	SANTANDER
511	1	Cadena de valor	1	Comunica si la empresa tiene un programa de diversidad de proveedores que incluya a mujeres proveedoras/ vendedoras	NO	NO
512	1	Cadena de valor	2	Comunica si la empresa ofrece y/o financia algún producto y/o servicio dirigido a clientes mujeres diseñados para beneficiar la salud, el bienestar, la seguridad, las oportunidades educativas, el avance profesional u otros medios para lograr la igualdad de género	SI ("Mujer Financiera")	SI ("Banca Women")
513	1	Cadena de valor	3	Comunica si la empresa ha asignado recursos específicos para retener y aumentar el porcentaje de mujeres en su cadena de valor en cualquiera de sus negocios	NO	SI (tiene una meta 2025)
514	1	Cadena de valor	4	Comunica si la empresa ofrece y/o financia préstamos, ahorros u otros productos financieros específicamente para empresas proveedoras propiedad de mujeres	NO	NO

521	2	Imagen	1	Comunica si la empresa evalúa su contenido de publicidad y marketing para ver si hay sesgos de género antes de la publicación	NO	NO
522	2	Imagen	2	Comunica si la empresa adopta medidas para garantizar que todos los productos, servicios e instalaciones se utilicen para lograr la igualdad de género	NO	NO
523	2	Imagen	3	Comunica si la empresa tiene un programa diseñado para reclutar mujeres que regresan a la fuerza laboral después de tomar un descanso profesional	NO	NO

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, la última dimensión responde a comunicación empresarial para el desarrollo de una imagen pro-mujeres. Es una dimensión que no está abordada por ninguna de las dos entidades en ninguna de las variables de interés. Resulta llamativo ya que ambas entidades expresan pertenecer al GPW y tener estas políticas de género. Sin embargo, no se encuentra evidencia de ello en la comunicación empresarial de la marca empleadora.

En la siguiente sección se discuten en detalle los principales hallazgos. Para ello, se recoge lo expuesto en cada una de las tablas del presente apartado y las discusiones analíticas de los investigadores que participan del proceso exploratorio cualitativo.

Discusión

Hemos identificado en este estudio una serie de dimensiones comunicacionales vinculadas a la equidad de género que, teniendo una influencia significativa en las prácticas y políticas empresarias de RSE, son ampliamente ignoradas a la hora de comunicar la marca empleadora. A su vez, las mismas empresas que se manifiestan como organizaciones comprometidas con la equidad de género desaprovechan la oportunidad de reflejar su compromiso en sus estrategias comunicacionales, específicamente cuando comunican con potenciales futuros/as empleados/as como destinatarios. Mucho se ha escrito con respecto a cómo las empresas con reputación de socialmente responsables atraen a más candidatos/as para trabajar en ellas (Aiman-Smith et al., 2001; Albinger y Freeman, 2000; Cable y Turban, 2003). Asimismo, existe gran acuerdo entre académicos y profesionales acerca de que es a través de instrumentos como la marca empleadora, que las comunicaciones corporativas ayudan a difundir la imagen de una organización y potencian la identificación en un segmento determinado de la oferta laboral (Edwards, 2009). Sin embargo, nuestros hallazgos indican, que cuando se trata de equidad de género, RSE, comunicación organizacional y marca empleadora son elementos ampliamente desarticulados.

El primer hallazgo relevante de este estudio se produjo en la instancia de selección de la muestra. Dadas las características del propósito de esta investigación, se definió como criterio de inclusión a empresas en el Ranking de Mejores Empresas para Trabajar para Mujeres 2021 (Great Place to Work, 2021) y adheridas al Pacto Global Argentina con reporte de contribuciones al momento de emitirse el ranking. Para sorpresa de los investigadores, de las 30 empresas del Ranking Great Place to Work y las 105 empresas adheridas al Pacto Global Argentina con reporte de contribuciones en 2021, solo dos empresas cumplían con ambos criterios.

Segundo, como producto de este análisis, se observa que en los microsítios de marca empleadora se mencionan nociones como “lide-

razgo inclusivo” y “equipos diversos” (por ejemplo, Banco Galicia) que podrían remitir a género y oportunidades laborales para mujeres. Sin embargo, es llamativo que no se comunica de manera explícita. En el caso de Santander Río, particularmente, no hay ningún término que remita a ello y, si bien mencionan que fueron reconocidos en Great Place To Work en 2016, no lo hacen en relación al ranking de mujeres.

Asimismo, en el caso del Santander Río, la nómina de Directores, Síndicos y Alta Gerencia, compuesta por 30 autoridades, 9 de ellas son mujeres (30%). Si bien no refleja paridad de género, es una proporción superior a lo reportado por muchos estudios en la disciplina donde se explora el impacto de la presencia femenina en los Boards de Administración, en la RSE y los resultados empresariales (Bernardi y Threadgill, 2010; Huang, 2013). Incluso, Santander Río contempla, y comunica en su sitio web, la reducción de la brecha salarial como parte de sus metas para 2025. Sin embargo, no solo esto no está claramente comunicado en el micro-sitio de empleos, sino que, para obtener la información, es necesario buscarla específicamente y hacer el cálculo de manera manual, revisando uno por uno los 30 puestos. Asimismo, observamos que, en cuanto a los CV y perfiles profesionales de los miembros, las mujeres presentan título de grado, posgrado y antecedentes laborales robustos, con antecedentes de mayor jerarquía que sus colegas varones. Esto podría reflejar que, si bien el Banco Santander Río presenta una proporción de mujeres en el puesto de Alta Dirección y Gerencia, si bien no en paridad, mayor que otras empresas, les pide a dichas mujeres mayores calificaciones profesionales para ocupar puestos de igual jerarquía que sus colegas varones. Esto está en línea con otros hallazgos acerca de la desigualdad de género en el ámbito laboral. Por su lado, Banco Galicia, en su informe integrado 2020, afirma utilizar como marco metodológico lo propuesto por la herramienta Great Place to Work que les permite medir niveles de respeto, imparcialidad, orgullo y camaradería. Sin embargo, a lo largo de todo el informe mencionado, el concepto de equidad de género se menciona una sola vez, sin brindar mayores especificaciones. Además, declaran participar como firmantes de los princi-

pios de empoderamiento de la mujer de Naciones Unidas desde 2018. Sin embargo, de todo lo antes mencionado, no se desarrollan detalles, plazos ni hay datos al respecto en ningún lugar de su sitio web. Sintetizando, a pesar de ser de las empresas mejor rankeadas en Great Place to Work Mujeres y que reportan contribuciones significativas al ODS 5 en el informe 2021 del Pacto Global Argentina 2021, encontramos hallazgos suficientes para suponer que aún presentan muy significativas oportunidades para comunicar con perspectiva de género.

Tercero, todo lo que es relativo a propuestas y beneficios para mujeres, que referiría a la dimensión Paridad Salarial de género, se encuentra disperso en otras secciones del sitio web, mayoritariamente en informes de gestión. Es importante destacar en este punto que los informes de gestión mencionados no son accesibles de manera simple, y requiere de navegar con mucha intencionalidad por diversos microsítios que finalmente remiten a programas específicos. Específicamente, Banco Galicia cuenta con “Galicia Sustentable” y en Santander Río, con *Banca Women*. Banco Galicia, además, apoya a “Mujer Financiera”, un proyecto de educación financiera para mujeres. Si bien son iniciativas interesantes, y que inicialmente podríamos entender como orientadas a la equidad de género, ninguna es comunicada específicamente cuando los destinatarios de la comunicación son los/las potenciales futuros/as empleados/as.

Cuarto, la escasa información presente en la comunicación empresarial en los micro-sitios de empleo relativa a mujeres y/o género, llamativamente muchas veces se encuentra asociada a discapacidad, estableciendo políticas de inclusión que las engloban.

Por último, se contribuye a la discusión a través de aportar dos posibles explicaciones a los hallazgos reportados sobre la medida en que las empresas que se manifiestan como comprometidas con la igualdad de género en el trabajo comunican con perspectiva de género su marca empleadora. La primera explicación sería suponer que, a pesar de ser empresas comprometidas con la equidad de género, aún se encuentran demasiado desarticuladas las estrategias de RSE, comunicación empre-

sarial y comunicación de la marca empleadora. La segunda explotación sería suponer que el compromiso con la equidad de género no está sustentado en prácticas y políticas reales a lo largo de la organización, razón por la cual, no habría contenido real para la comunicación. Si bien este estudio no busca verificar los niveles de compromiso a través del análisis efectivo de prácticas y políticas empresariales, sino analizar si aquellas empresas que se manifiestan comprometidas con la equidad de género también lo reflejan en sus estrategias comunicacionales, específicamente cuando comunican su marca empleadora, es extremadamente llamativo que los hallazgos que emergen de este análisis reportan una ausencia muy significativa de elementos comunicacionales de perspectiva de género.

Conclusiones y miradas al futuro

Contribuimos con el instrumento de relevamiento (mejorable). Los hallazgos reportados por el presente estudio indican que es prácticamente nula la *medida en que las empresas que se manifiestan como comprometidas con la igualdad de género en el trabajo, comunican con perspectiva de género su marca empleadora. De existir elementos para comunicar, esto proporciona una gran oportunidad para las empresas sobre la información que debería incorporarse en la comunicación online de marca empleadora orientada al reclutamiento laboral. Esta oportunidad se presenta como crítica dado que, por un lado, es a través de la marca empleadora que las empresas comunican al mercado laboral su propuesta de valor* (Edwards, 2009), y por otro, las empresas con una imagen de socialmente responsables son más atractivas (Albinger y Freeman, 2000; Cable y Turban, 2003).

Luego del análisis realizado por este estudio, se concluye que, para comunicar con perspectiva de género, deberían incorporarse a las comunicaciones de la marca empleadora dentro los micro-sitios de empleo, elementos comunicacionales representativos de las cinco dimensiones que reflejan la presencia de prácticas y políticas empresariales

hacia la equidad de género. Sin perjuicio de que esta comunicación esté presente en otros espacios web de la empresa, el énfasis en el espacio web especialmente dedicado a los/las potenciales futuros/as empleados/as debería contar con información rápida, comprensible y accesible que permita desarrollar e impulsar sentido. Asimismo, se identifica una gran necesidad empresarial de articular los distintos ámbitos organizacionales hacia una mayor integración.

Referencias bibliográficas

- Aguinis, H., y Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility. *Journal of Management*, 38(4), 932–968. doi: 10.1177/0149206311436079
- Aiman-Smith, L., Bauer, T. N., y Cable, D. M. (2001). Are You Attracted? Do You Intend to Pursue? A Recruiting Policy-Capturing Study. *Journal of Business and Psychology*, 16(2), 219–237. doi: 10.1023/a:1011157116322
- Albinger, H. S., y Freeman, S. J. (2000). Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations. *Journal of Business Ethics*, 28(3), 243–253. doi: 10.1023/a:1006289817941
- Ambler, T., y Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. doi: 10.1057/bm.1996.42
- Backhaus, K. (2016). Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193–201. doi: 10.1080/15416518.2016.1245128
- Backhaus, K., y Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, Volume 9 (Issue 5), 501–517. doi: 10.1108/13620430410550754
- Bernardi, R. A., y Threadgill, V. H. (2010). Women Directors and Corporate Social Responsibility. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 15(2), 15–21. Retrieved from <http://ejbo.jyu.fi/>

- Berthon, P., Ewing, M., y Hah, L. L. (2015). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. doi: 10.1080/02650487.2005.11072912
- Cable, D. M., y Turban, D. B. (2003). The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244–2266. doi: 10.1111/j.1559-1816.2003.tb01883.x
- Carless, S. A. (2005). Person–job fit versus person–organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3), 411–429. doi: 10.1348/096317905x25995
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility. *Business y Society*, 38(3), 268–295. doi: 10.1177/000765039903800303
- Chams, N., y García-Blandón, J. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources, Conservation and Recycling*, 141, 109–122. doi: 10.1016/j.resconrec.2018.10.006
- Cober, R. T., Brown, D. J., Keeping, L. M., y Levy, P. E. (2004). Recruitment on the Net: How Do Organizational Web Site Characteristics Influence Applicant Attraction? *Journal of Management*, 30(5), 623–646. doi: 10.1016/j.jm.2004.03.001
- Dögl, C., y Holtbrügge, D. (2013). Corporate environmental responsibility, employer reputation and employee commitment: an empirical study in developed and emerging economies. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(12), 1739–1762. doi: 10.1080/09585192.2013.859164
- Edwards, M. R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, Volume 39(Issue 1), 5–23. doi: 10.1108/00483481011012809
- Escudero, M. R. (2007). Un análisis de contenido dual. Propuesta metodológica para el estudio de Internet como fuente. *Empiria. Revista de metodología de ciencias sociales*, (13), 35–58.

- Ewing, M. T., Pitt, L. F., Bussy, N. M. de, y Berthon, P. (2015). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21(1), 3–22. doi: 10.1080/02650487.2002.11104914
- Fernández Chaves, F. (2002). El análisis de contenido como ayuda metodológica para la investigación. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, 2(96).
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., y Colle, S. de. (2009). *Stakeholder Theory*. doi: 10.1017/cbo9780511815768
- Greenwood, M. (2001). The Importance of Stakeholders According to Business Leaders. *Business and Society Review*, 106(1), 29–49. doi: 10.1111/0045-3609.00100
- Greenwood, M. (2008). *Classifying Employees as Stakeholders*. Monash University.
- Herring, S. C. (2010). *International Handbook of Internet Research*. 233–249. doi: 10.1007/978-1-4020-9789-8_14
- Huang, S. K. (2013). The Impact of CEO Characteristics on Corporate Sustainable Development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(4), 234–244. doi: 10.1002/csr.1295
- Jamali, D. (2008). A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: A Fresh Perspective into Theory and Practice. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 213–231. doi: 10.1007/s10551-007-9572-4
- Jones, D. (1997). Employees as Stakeholders. *Business Strategy Review*, 8(2), 21–24.
- Jones, D., Willness, C., y Macneil, S. (2009). *Corporate Social Responsibility and Recruitment: Testing Person-Organization Fit and Signaling Mechanisms*. 2009, 1–6. doi: 10.5465/ambpp.2009.44265576
- Joseph, A., y Jerome, N. (2017). Relevance of Stakeholders Theory, Organizational Identity Theory and Social Exchange Theory to Corporate Social Responsibility and Employees Performance in the Commercial Banks in Nigeria. *International Journal of Business, Economics and Management*, 4(5), 95–105. doi: 10.18488/journal.62.2017.45.95.105
- Kissel, P., y Büttgen, M. (2015). Using social media to communicate employer brand identity: The impact on corporate image and employer

- attractiveness. *Journal of Brand Management*, 22(9), 755–777. doi: 10.1057/bm.2015.42
- Krippendorff, K. (1989). Content Analysis. In E. Barnouw, G. Gerbner, W. Schramm, T. L. Worth, y L. Gross (Eds.), *International encyclopedia of communication* (Vol. 1, pp. 403–407). New York: Oxford University Press.
- Krippendorff, K., y Weber, R. P. (1987). Basic Content Analysis. *Journal of the American Statistical Association*, 82(397), 354. doi: 10.2307/2289192
- Kristof, A. L. (1996). *Person-Organization Fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications.. Personnel Psychology*, 49(1), 1–49. doi: 10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x
- Márquez, M. del C. P. (2020). Importancia de la comunicación interna en la gestión del conflicto: Empresa y mujer. *ADResearch ESIC International Journal of Communication Research*, 22(22), 214–227. doi: 10.7263/adresic-022-12
- McMillan, S. J. (2000). The Microscope and the Moving Target: The Challenge of Applying Content Analysis to the World Wide Web. *Journalism y Mass Communication Quarterly*, 77(1), 80–98. doi: 10.1177/107769900007700107
- MMGD. (2021). *(Re) Nombrar. Guía para una comunicación con perspectiva de género* (p. 28). Argentina: Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad de la Nación. Retrieved from Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad de la Nación website: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/guia_para_una_comunicacion_con_perspectivp_de_genero_-_mmgyd_y_presidencia_de_la_nacion.pdf
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., y Caldwell, D. F. (1991). *People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit.. Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516. doi: 10.5465/256404
- Pacto Global Argentina. (2020). *Contribución de empresas argentinas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Informe de Progreso*. Buenos Aires: United Nations Global Compact.

- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., y Colle, S. de. (2010). Stakeholder Theory: The State of the Art. *Academy of Management Annals*, 4(1), 403–445. doi: 10.5465/19416520.2010.495581
- PNUD. (2018). *Contribución de las empresas argentinas adheridas al Pacto Global a los ODS: Evidencias a 3 años de la aprobación de la Agenda 2030*. Buenos Aires: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Roberts, R. W. (1992). Determinants of corporate social responsibility disclosure: An application of stakeholder theory. *Accounting, Organizations and Society*, 17(6), 595–612. doi: 10.1016/0361-3682(92)90015-k
- Sivertzen, A.-M., Nilsen, E. R., y Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product y Brand Management*, 22(7), 473–483. doi: 10.1108/jpbm-09-2013-0393
- UN Women Headquarters. (2020). *Gender mainstreaming: A global strategy for achieving gender equality and the empowerment of women and girls*. Digital library: Publications. Retrieved from Digital library: Publications website: <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2020/04/brochure-gender-mainstreaming-strategy-for-achieving-gender-equality-and-empowerment-of-women-girls>
- Verón, E. (1993). *Semiosis de lo social. Fragmentos de una teoría de la discursividad*. Barcelona: Gedisa. Retrieved from http://fba.unlp.edu.ar/lenguajemm/?wpfb_dl=6
- Voegtlin, C., y Greenwood, M. (2013). CSR and HRM: A systematic review and conceptual analysis. *Academy of Management Proceedings*, 2013(1), 10220. doi: 10.5465/ambpp.2013.41