



TÍTULO

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA EN EMPRESAS COTIZANTES DEL SECTOR FINANCIERO EN ARGENTINA (2014-2016) DESDE UNA PERSPECTIVA DE GÉNERO

AUTORA

María Soledad Fernández

	Esta edición electrónica ha sido realizada en 2019
Directora/Tutora	Prof. Dr. María Jesús Moreno Domínguez
Instituciones:	Universidad Internacional de Andalucía ; Universidad de Huelva
Curso	Máster Oficial Interuniversitario en Dirección y Gestión de Personas (2017/2018)
ISBN	978-84-7993-513-9
©	María Soledad Fernández
©	De esta edición: Universidad Internacional de Andalucía
Fecha documento	2018



Reconocimiento-No comercial-Sin obras derivadas

Usted es libre de:

- Copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra.

Bajo las condiciones siguientes:

- **Reconocimiento.** Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciadore (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o apoyan el uso que hace de su obra).
- **No comercial.** No puede utilizar esta obra para fines comerciales.
- **Sin obras derivadas.** No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.
- *Al reutilizar o distribuir la obra, tiene que dejar bien claro los términos de la licencia de esta obra.*
- *Alguna de estas condiciones puede no aplicarse si se obtiene el permiso del titular de los derechos de autor.*
- *Nada en esta licencia menoscaba o restringe los derechos morales del autor.*

Máster Oficial en DIRECCION Y GESTIÓN DE PERSONAS de la Universidad de
Huelva y UNIA

**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL
EMPRESARIA EN EMPRESAS COTIZANTES
DEL SECTOR FINANCIERO EN ARGENTINA
(2014-2016) DESDE UNA PERSPECTIVA DE
GÉNERO**

Autora del trabajo: Lic. María Soledad Fernández

Tutor del trabajo: Prof. Dra. María Jesús Moreno Domínguez

Universidad Internacional de Andalucía

Curso 2017-2018

Convocatoria diciembre 2018

ÍNDICE	
ÍNDICE	2
AGRADECIMIENTOS	4
RESUMEN Y PALABRAS CLAVE	5
Resumen	5
Abstract	5
Palabras claves	5
Key words	5
OBJETIVOS	6
Objetivo general:	6
Objetivos específicos:	6
METODOLOGÍA	7
Población objeto de estudio	7
Criterios de inclusión y exclusión.	7
Tipo de diseño de estudio	8
Variables a estudiar.	8
Material.	11
Metodología	12
Fases del estudio:	13
INTRODUCCIÓN	14
MARCO TEÓRICO	16
Responsabilidad Social Empresaria	16
Diferencia entre algunos conceptos	18
Situación actual de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina	23
Programas vinculados a la Responsabilidad Social Empresaria llevados a cabo por organismos supranacionales	24
Objetivos de Desarrollo Sostenible	25
Igualdad de Género	27
Datos sobre la igualdad de género en Argentina	30
Igualdad de Género en la legislación argentina	32
La Responsabilidad Social Empresaria y la Igualdad de Género: La Responsabilidad Social de Género	33
La integración de género	35
La perspectiva de género en la Responsabilidad Social Empresarial y el papel de la mujer como <i>stakeholder</i>	36
Responsabilidad Social de Género en Argentina	38
ESTUDIO EMPÍRICO	40
RESULTADOS	41
Banco Francés (ver gráfico n°1)	41
Banco Galicia (ver gráfico n°2)	42

Banco Hipotecario (ver gráfico nº3)	44
Banco Macro (ver gráfico nº4)	45
Banco Patagonia (ver gráfico nº5)	47
Banco Santander Río (ver gráfico nº6)	49
Banco Supervielle (ver gráfico nº7).....	50
Comparación entre las variables comunes a todos los bancos durante el año 2016.....	52
Consideraciones finales.....	53
CONCLUSIONES.....	55
Conclusiones derivadas de la revisión bibliográfica	55
Conclusiones derivadas del estudio empírico	55
Propuestas para mejores prácticas en materia de Igualdad de Género	57
LIMITACIONES Y FUTURAS EXTENSIONES DEL TRABAJO REALIZADO.....	61
Limitaciones del estudio realizado	61
Futuras extensiones del trabajo realizado.....	61
BIBLIOGRAFÍA	62
ANEXOS	66
Anexo nº 1. Tablas de trabajo por banco y por año.	66
Anexo nº 2. Tabla de trabajo con criterios comunes a todos los bancos para el año 2016.	70

AGRADECIMIENTOS

Este Trabajo Fin de Máster ha sido posible gracias al apoyo y participación de muchas personas que me acompañaron y ayudaron en este camino, brindándome opiniones, corrigiéndome, animándome, teniéndome paciencia y a las que deseo dar mi agradecimiento, pues sin ellas no hubiese sido posible llegar a este momento.

A Raúl Barovero y Luis Barovero, por animarme a hacer este Máster, y por colaborar en el proceso de inscripción en el mismo y luego para la solicitud de la beca que hizo posible que pudiera viajar y cursar esta carrera.

A mi querida Universidad Nacional de Río Cuarto por permitirme lograr la vinculación con España y a la Universidad Internacional de Andalucía por adjudicarme la beca y permitirme vivir esta maravillosa experiencia en su residencia universitaria donde me sentí en familia y como en casa.

A María Jesús Moreno Domínguez, por su ayuda durante el Máster, por guiarme en este proceso de tutorización, facilitarme el trabajo y atender a mis pedidos con tanta premura, animándome en esta última instancia a lograr la tan ansiada meta.

A Adriana, por embarcarse en esta experiencia conmigo, que además de ser una colega y compañera es una amiga, por los momentos compartidos y los que vendrán. A mi amiga Natalia, por su perseverancia, apoyo y colaboración en esta última instancia de presentación.

A mis compañeros de Máster, por los momentos vividos, tanto en España como a través de las redes, por la amistad generada, porque de todos y cada uno de ellos recibí algo tan importante como es su afecto.

Y por último, y no por ello menos importante, a mi familia, por el apoyo incondicional que me otorgaron y el cariño que me dieron, animándome a encarar este desafío y acompañándome a la distancia en mi estadía en España.

A todos ustedes, gracias totales.

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

Resumen

La presente investigación comienza con una breve referencia teórica a los conceptos de Responsabilidad Social Empresaria, Igualdad de Género y Responsabilidad Social de Género tanto en forma global como a su desarrollo en la Argentina. Luego, se analizarán los mismos en el contexto de las empresas cotizantes en bolsa del sector financiero argentino. De la vinculación teórico práctica se podrán, en primera instancia, obtener conclusiones de la aplicación de la Responsabilidad Social de Género en las empresas objeto de estudio, y en segundo lugar, se podrán extraer conclusiones que sirvan tanto para el Estado como para las organizaciones en general a la hora de incorporar conceptos vinculados con la Igualdad de Género en sus agendas.

Abstract

The current investigation begins with a short theoretical reference to the concepts of Corporate Social Responsibility, Gender Equality and Gender Social Responsibility, dealing with them globally to reach their development in Argentina. Later, there is an analysis of those concepts in the context of companies listed in the Argentinian financial sector stock exchange. From the linkage between theory and practice we can, at first, get conclusions in relation to the application of Gender Social Responsibility in the companies that were study objects and secondly, get helpful conclusions for the state (as a regulatory authority) and for organizations in general at the time of incorporating concepts related to Gender Equality in their schedules.

Palabras claves

Responsabilidad Social Empresaria – Igualdad de Género – Responsabilidad Social de Género – Sector Financiero – Mercado de Capitales Argentino

Key words

Corporate Social Responsibility – Gender Equality - Gender Social Responsibility – Financial Sector – Argentine Capital Market

OBJETIVOS

Objetivo general:

Este trabajo de investigación tiene como objetivo principal estudiar la perspectiva de género en el ámbito de la Responsabilidad Social Empresaria en un grupo de empresas cotizantes del Sector Financiero Argentino.

Objetivos específicos:

Realizar una revisión/recopilación bibliográfica sobre los temas de Responsabilidad Social Empresaria e Igualdad de Género.

Indagar respecto de la existencia de alguna vinculación entre los conceptos de Responsabilidad Social Empresaria e Igualdad de Género.

Realizar un análisis documental de los Reportes de Sustentabilidad/Sostenibilidad publicados por las empresas cotizantes del sector financiero argentino durante los años 2014 a 2016.

Determinar la inclusión de cuestiones de género en esos informes.

Analizar el vínculo entre Responsabilidad Social Empresaria y Género en las empresas del sector financiero cotizante argentino.

Exponer los resultados y conclusiones a las que se arribó.

METODOLOGÍA

Población objeto de estudio

Se estudiarán la totalidad de las empresas cotizantes argentinas del sector financiero. Las mismas hacen un total de 9 tomando en cuenta las que cotizan en el Merval y en el Panel General, pero solo se ha podido acceder a la información de 8 de ellas ya que la 9 está conformada por un grupo de empresas motivo por el cual no tiene reportes de sustentabilidad/sostenibilidad publicados. Cabe señalar además que no fue posible encontrar datos del Banco Santander referidos a la Argentina dado que el mismo publica sus informes de manera global, agrupando los datos de todas las sucursales que posee en el mundo.

De esta manera, las organizaciones objeto de estudio serán:

- Banco Francés
- Banco Galicia
- Banco Hipotecario
- Banco Macro
- Banco Patagonia
- Banco Santander Río
- Banco Supervielle

Criterios de inclusión y exclusión.

La población objeto de estudio del presente trabajo, se eligió porque las organizaciones que conforman el sector financiero de la Argentina cumplen con la presentación en forma pública de los Reportes de Sostenibilidad/Sustentabilidad en forma anual y periódica, de modo tal que fue posible acceder a la información a través de sus respectivas páginas web. Esta técnica de selección, denominada opinática, respondió a la elección de los elementos a partir del arbitrio y experiencia del autor.

El período contemplado, que abarca los años 2014 a 2016, responde al criterio particular del autor, ya que al momento de dar inicio a este estudio, eran los últimos informes publicados y que un período de tres años se considera lo suficientemente abarcativo como para dar conclusiones pertinentes del tema objeto de estudio. Se tiene

conocimiento además de que en España hay estudios similares realizados para este mismo período de tiempo, lo que permitirá posibles futuras comparaciones.

Al trabajar con la totalidad de las empresas que conforman la población objeto de estudio, se vuelve impropio el empleo de técnicas de muestreo para este trabajo.

Tipo de diseño de estudio.

A partir del análisis de los Reportes de Sostenibilidad/sustentabilidad de los bancos objeto de estudio, se procedió a una lectura minuciosa de los mismos a los fines de detectar las variables referidas a cuestiones de género que se contemplaban en tales informes. Se procuró que estas variables fueran paramétricas, de manera que fuera posible comparar la cantidad de mujeres versus la cantidad de hombres para cada una de ellas, pudiendo de esta manera estudiarse la evolución de las variables a lo largo del tiempo.

Una vez definidas las variables para cada banco en forma particular, se procedió a la búsqueda de variables comunes entre todas las empresas a los fines de obtener conclusiones generales para el sector financiero cotizante y luego poder extrapolarlas a cualquier otro tipo de organización.

Variabes a estudiar.

Como anteriormente se mencionó se utilizaron variables particulares para cada banco y luego algunas comunes para todos ellos. Esta elección se justifica en que al analizar los Reportes de Sostenibilidad/sustentabilidad y relacionarlos con las cuestiones de género, solo pudieron identificarse ciertas variables que no estaban presentes en todos por igual. Por estos motivos, se decidió trabajar con variables particulares para cada banco (de manera de estudiar la evolución de las mismas a través de los años) y posteriormente con variables comunes para todos ellos, que surgieron de la contrastación de las variables presentes en cada banco y permitieron hacer la comparación entre cada entidad. En este sentido, se procederá a listar los criterios utilizados para cada empresa y para el conjunto.

- Banco Francés
 - Reconocimiento del Día de la Mujer
 - Cuenta con programa de diversidad de género
 - Cuenta con programa ODS

- Diferencia salarial por género
 - Horas de formación destinadas a mujeres
 - Nuevas contrataciones de mujeres
 - Índice de rotación de mujeres
 - % de mujeres con contrato a plazo fijo
 - % de mujeres con contrato efectivo
 - % de mujeres con jornada laboral parcial
 - % de mujeres con jornada laboral completa
 - % de mujeres en puestos base
 - % de mujeres en fuerza de ventas
 - % de mujeres especialistas
 - % de mujeres en mandos medios
 - % de mujeres en el equipo directivo
 - % de mujeres en el comité de Dirección y Directores Corporativos
 - % de empleados mujeres
- Banco Galicia
 - Reconocimiento del Día de la Mujer
 - Cuenta con programa ODS
 - Diferencia salarial por género
 - Horas de capacitación destinadas a mujeres
 - Índice de rotación de mujeres
 - % de mujeres en cargos de nivel inicial
 - % de mujeres en cargos de nivel medio
 - % de mujeres en cargos a nivel jefatura
 - % de mujeres en cargos gerenciales
 - % de mujeres en el Comité Directivo
 - % de empleados mujeres
- Banco Hipotecario
 - Cuenta con programa ODS
 - Diferencia salarial por género
 - Horas de capacitación destinadas a mujeres
 - Nuevas contrataciones de mujeres
 - Índice de rotación de mujeres

- % de mujeres en cargos de Analistas y Administrativos
- % de mujeres en cargos de Supervisión, Liderazgo y Jefatura
- % de mujeres en cargos Gerenciales
- % de mujeres en cargos de Alta Gerencia
- % de empleados mujeres

- Banco Macro
 - Cuenta con programa ODS
 - Diferencia salarial por género
 - Horas de capacitación destinadas a mujeres
 - Nuevas contrataciones de mujeres
 - Índice de rotación de mujeres
 - % de mujeres en cargos base
 - % de mujeres en cargos de Analistas u Oficiales
 - % de mujeres en cargos de Jefe, Supervisor y Gerente de Sucursal
 - % de mujeres en cargos de Gerencia de segunda línea
 - % de mujeres en cargos de Alta Gerencia
 - % de empleados mujeres

- Banco Patagonia
 - Diferencia salarial por género
 - Horas de capacitación destinadas a mujeres
 - Nuevas contrataciones de mujeres
 - % de empleados mujeres
 - Mujeres en cargos de Alta Gerencia

- Banco Santander Río
 - Cuenta con programa ODS
 - Diferencia salarial por género
 - Horas de capacitación destinadas a mujeres
 - Nuevas contrataciones de mujeres
 - % de mujeres con contrato a plazo fijo

- % de mujeres con contrato efectivo
 - % de mujeres en cargos de Dirección
 - % de mujeres en cargos de Alta Gerencia
 - % de empleados mujeres
- Banco Supervielle
 - Cuenta con programa ODS
 - Diferencia salarial por género
 - Horas de capacitación destinadas a mujeres
 - Nuevas contrataciones de mujeres
 - % de mujeres en cargos base
 - % de mujeres en mandos medios
 - % de mujeres en el equipo directivo
 - % de mujeres en cargos de Alta Gerencia
 - % de empleados mujeres

Las variables comunes para análisis conjunto (para el análisis comparativo entre bancos) son:

- % de empleados mujeres
- % de mujeres en la Alta Gerencia
- % de mujeres en cargos directivos
- % de mujeres en mandos medios
- % de mujeres en cargos base
- Diferencia salarial por género
- Cuenta con programa ODS

Material.

Para la realización del presente trabajo, se utilizó como principal recurso la lectura de diferentes *papers*, artículos, tesis de posgrado a los fines del análisis del estado del arte en materia de Responsabilidad Social Empresaria y de Igualdad de Género. Y a la hora del estudio de campo, se extrajeron de las páginas web oficiales de los Bancos los Reportes de Sostenibilidad/Sustentabilidad a los fines de proceder a su análisis estadístico, para lo cual el

recurso empleado fue el programa de hojas de cálculo Microsoft Excel, que permitió la tabulación y graficación de los datos obtenidos.

Metodología

Para llevar adelante la presente propuesta se desarrolló una investigación de tipo mixto, en la que se complementó la investigación documental, de carácter bibliográfico, con la investigación de campo o empírica.

La investigación bibliográfica tuvo como fuentes principales datos provenientes de libros, revistas especializadas, tesis de posgrado, *papers* e informes emitidos por organismos descentralizados del gobierno de la República Argentina, materiales que fueron abordados a través de la lectura analítica y crítica.

La revisión de la literatura permitió elaborar el marco teórico y conceptual de este trabajo, y a partir de ella se pudo obtener conocimiento sobre el estado de arte de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina y su vinculación con cuestiones de género con vistas a identificar el lugar y la importancia que se le da a las mismas dentro de las empresas.

La investigación empírica, inductiva, se realizó a los efectos de obtener conocimiento sobre la realidad de las empresas cotizantes en bolsa del sector financiero de la República Argentina y sirvió para conocer el grado de inclusión de las cuestiones de género en los reportes de sustentabilidad/sostenibilidad de las empresas y obtener, de esta manera, factores a tener en cuenta y aspectos a mejorar tanto para las empresas bajo estudio como para las organizaciones en general.

En esta instancia, los datos fueron extraídos de matrices de elaboración propia realizadas a partir del análisis pormenorizado de los reportes de Sostenibilidad/sustentabilidad de cada una de las empresas objeto de estudio. Dichos datos fueron procesados a través del empleo de técnicas estadísticas.

Los resultados de la investigación bibliográfica se complementaron con los que surgieron de la investigación empírica para dar adecuado cumplimiento a los objetivos propuestos y poder así arribar a conclusiones relevantes, tanto a nivel teórico como para la gestión de las organizaciones interesadas en evolucionar e incorporar la igualdad de género como pilar para la mayor creación de valor tanto interno (desde el punto de vista de los

empleados) como externo (para la comunidad).

Fases del estudio:

Las fases que integran el presente trabajo se detallan a continuación:

1. Llevar adelante una revisión bibliográfica sobre los temas de Responsabilidad Social Empresaria e Igualdad de género.
2. Análisis documental de los reportes de sustentabilidad/sostenibilidad publicados por las empresas cotizantes del sector financiero argentino durante los años 2014 a 2016.
3. Búsqueda de variables vinculadas a cuestiones de género para cada empresa en particular, análisis de las mismas, y posterior detección de variables comunes a todas ellas.
4. Redacción del informe vinculando el marco teórico con la realidad de las empresas cotizantes del sector financiero argentino reflejada en sus reportes de sustentabilidad/sostenibilidad.
5. Análisis de los resultados y elaboración de las conclusiones a las que se arribó.
6. Presentación y defensa del trabajo.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación estudia la perspectiva de género desde el ámbito de la Responsabilidad Social Empresaria. Se intentará determinar si la Igualdad de Género es tomada como una acción a llevar adelante por las empresas socialmente responsables, y si existen vinculaciones reales entre estas dos temáticas.

Para ello, se desarrollará un marco teórico que contempla conceptos principales, tales como Responsabilidad Social Empresaria, Igualdad de Género y Responsabilidad de Género que brindará ciertos fundamentos que podrán ser aplicados para el análisis de los Reportes de Sustentabilidad/Sostenibilidad de las empresas cotizantes del sector financiero argentino y a la luz de los cuales se podrá confirmar la efectiva vinculación entre los conceptos mencionados.

En este sentido, la Responsabilidad Social Empresaria es una tendencia en la gestión empresarial que se emplea como método de gobernanza, como expresión del compromiso adquirido con los grupos de interés, como facilitador de la transparencia demandada e incluso como creador de valores compartidos, y puede ser definida como el conjunto de acciones que llevan a cabo las organizaciones en materia económica, social y medioambiental para responder a las expectativas de sus grupos de interés tanto internos como externos y de esta forma alcanzar ventajas competitivas.

Más allá de los avances producidos en la situación de la mujer a nivel global y principalmente en los países industrializados y vinculados a su incorporación al mercado laboral, ésta sigue siendo vulnerable y padece múltiples discriminaciones e injusticias. La igualdad legal se reconoce en la mayoría de los países, pero los datos indican que no se ha alcanzado aún la igualdad real. En este orden de ideas, la Igualdad de Género implica que los diferentes comportamientos, aspiraciones y necesidades inherentes a las mujeres y a los hombres se consideren, se valoren y se favorezcan equitativamente. Implica que los derechos, responsabilidades y oportunidades no dependan del hecho de haber nacido hombre o mujer.

A partir de la relación entre la Responsabilidad Social Empresaria y la Igualdad de Género, surge el concepto de Responsabilidad Social de Género. Bajo esta perspectiva, se valoriza el papel de la mujer como *stakeholder*¹ en la Responsabilidad Social Empresaria en calidad de persona empleada, en la gestión de la cadena de valor, como miembro y ciudadana de la comunidad, como clienta, consumidora e inversora. A través de este concepto, es posible

¹ *Stakeholder o grupo de interés se considera a toda persona o grupo que puede verse afectada o puede afectar a una corporación; incluyendo a sus propios trabajadores, consumidores y usuarios, proveedores, administraciones públicas, ONG, los cuales evalúan y observan a las empresas.*

situar a la Igualdad de Género como una fuente de oportunidades y ventajas competitivas en el contexto de la Responsabilidad Social Empresaria.

Si bien es sabido que la sociedad actual pugna por incorporar aspectos de la Igualdad de Género en el ámbito empresarial, las iniciativas están muy centradas en aspectos internos de gestión de los Recursos Humanos, en la participación de las mujeres en los órganos directivos de las empresas o en la gestión de la cadena de valor. El perímetro exterior de la empresa, sus relaciones con los *stakeholders* externos y el impacto de la actividad empresarial en ellos, apenas se contempla desde una perspectiva de género.

Una vez desarrollado el marco teórico, se procederá a la investigación empírica, en la cual se estudiarán los Reportes de Sustentabilidad/Sostenibilidad de 7 empresas cotizantes del sector financiero de la República Argentina, estudiando en primer lugar aquellas variables en materia de género que se puedan cuantificar para comparar la evolución interanual en cada una de ellas, y, en segundo lugar evaluar los criterios comunes que presenten entre todas las empresas a los fines de obtener conclusiones relevantes.

Finalmente, se expondrán breves conclusiones referidas al modelo de Responsabilidad Social de Género para las empresas argentinas en general.

MARCO TEÓRICO

Responsabilidad Social Empresaria

Este nuevo milenio, se caracteriza por la presencia de cierta realidad socioeconómica que plantea una relación diferente entre la empresa y la sociedad; pretendiendo armonizar sus fines económicos con los aspectos sociales y medioambientales para reducir o evitar aquellas desigualdades que la globalización está generando.

Una noción relativamente reciente en el escenario local es la de desarrollo sustentable y capital social, que evoca la necesaria toma de conciencia por parte de las empresas de una perspectiva a largo plazo que contemple no sólo la construcción de valor para los accionistas sino para el conjunto de actores sociales que están ligados directa o indirectamente a su contexto de actividad. Esto significa un cambio en el paradigma de intereses de la empresa que ya no sólo debe dar resultados y satisfacciones a corto plazo a sus accionistas (shareholders) sino también al conjunto de los actores sociales: sociedad civil, consumidores, sector público y proveedores (stakeholders).

Ahora bien, este reposicionamiento social del mundo corporativo exige del mismo un compromiso de acción claro a favor de la creación de partenariados sociales que se inscriban en el mejoramiento sistemático de la calidad de vida de las comunidades.

Esta manera de hacer y ser empresa es comúnmente denominada Responsabilidad Social Empresaria o Empresa Ciudadana. Tanto la literatura internacional como la local muestran que las estrategias de Responsabilidad Social Empresaria pueden tener como correlato una pluralidad de prácticas corporativas que varían de una empresa a otra en función de un conjunto de variables tales como: la centralidad social de la empresa, la especificidad propia del sector a la que pertenece, sus valores corporativos, su cultura organizacional, su historia particular, la cercanía con los consumidores y los atributos de marca que cada empresa se propone desarrollar.

La diversidad conceptual existente y la creciente visibilidad de acciones y programas en el área de la Responsabilidad Social Empresaria hacen necesario clarificar el estado de arte actual para poder favorecer y acompañar el surgimiento de nuevas iniciativas que se inscriban en el mediano y largo plazo y por lo tanto contribuyan al mejoramiento sostenible de la sociedad.

La Responsabilidad Social Empresaria es, esencialmente, un concepto con arreglo al cual las

empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio, basándose en que el funcionamiento general de una empresa debe evaluarse teniendo en cuenta su contribución combinada a la prosperidad económica, la calidad del medioambiente y el bienestar social de la sociedad que integra.

Pretende buscar la excelencia en la empresa, atendiendo con especial atención a las personas y sus condiciones de trabajo, como así también a la calidad de sus procesos productivos con la incorporación de las tres facetas del desarrollo sostenible: la económica, la social y la medioambiental, la cual favorece la consolidación de la empresa, promueve su éxito económico y afianza su proyección de futuro.

Entonces es posible centrar el debate en cual debe ser el grado de implicación de la empresa con sus propios accionistas, con sus trabajadores, con sus clientes, con sus proveedores y con la comunidad donde actúa. Esto permite que conceptos como el desarrollo sostenible, la mejora continua de las condiciones de seguridad y salud en el trabajo o la responsabilidad ciudadana de la empresa se coloquen en el centro de la discusión.

Hoy en día, las empresas son más conscientes de la necesidad de incorporar las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de derechos humanos como parte de sus estrategias de negocio. Así pues, es posible identificar ciertas herramientas o instrumentos que las empresas pueden emplear para implementar prácticas socialmente responsables como lo son:

- ✓ Códigos de ética: entendidos como enunciados de valores y principios de conducta que norman las relaciones de los integrantes de la empresa y hacia el exterior de ella.
- ✓ Códigos de conducta: documentos que describen los derechos básicos y los estándares mínimos que una empresa declara comprometerse a respetar en sus relaciones con sus trabajadores, la comunidad y el medio ambiente.
- ✓ Normas de sistemas de gestión: permiten a la empresa tener una visión clara del impacto de sus actividades en los ámbitos social y medioambiental para la mejora continua de sus procesos.
- ✓ Informes de responsabilidad social: informes preparados y publicados por las empresas midiendo su desempeño económico, social y medioambiental de sus actividades y comunicado a las partes interesadas de la empresa (stakeholders)
- ✓ Inversión Socialmente Responsable (ISR): reúne todos los elementos que consisten en integrar criterios extra-financieros, medioambientales y sociales en las decisiones de inversión.

Diferencia entre algunos conceptos

Es unánime la diferencia entre la Responsabilidad Social Empresaria, también denominada Responsabilidad Social Corporativa y la Responsabilidad Social, a continuación se expone a que se refiere cada uno de estos conceptos:

- **Responsabilidad social:** compromiso que tienen todos los ciudadanos, las instituciones, ya sea públicas como privadas, y las organizaciones sociales, en general, para contribuir al aumento del bienestar de la sociedad local y global.
- **Responsabilidad social de la empresa:** filosofía y actitud que adopta la empresa hacia los negocios y que se refleja en la incorporación voluntaria en su gestión de las preocupaciones y expectativas de los diferentes grupos de interés (*stakeholders*), con una visión a largo plazo. Una empresa socialmente responsable busca el punto óptimo en cada momento entre la rentabilidad económica, la mejora del bienestar social de la comunidad y la preservación del medioambiente.
- **Responsabilidad social corporativa:** amplía el ámbito de la responsabilidad social de la empresa para incorporar a las agencias gubernamentales y a otras organizaciones que tengan un claro interés en mostrar como realizan su trabajo.

En el presente trabajo se emplearán de manera indistinta los conceptos de Responsabilidad Social Empresaria y Responsabilidad Social Corporativa y es posible establecer que los principios que las rigen son:

- Cumplimiento de la legislación
- Su carácter global
- Comporta compromisos éticos objetivos
- Se manifiesta en los impactos que genera la actividad empresarial en el ámbito social, medioambiental y económico
- Se orienta a la satisfacción e información de las expectativas y necesidades de los grupos de interés

No se debe confundir el concepto de Responsabilidad Social Empresaria con acciones de patrocinio, donaciones puntuales o estrategias orientadas a mejorar la imagen empresarial o la reputación corporativa. Tampoco se puede asociar al denominado marketing con causa, herramienta mediante la cual una empresa se compromete a colaborar con un proyecto social a cambio de beneficios en la imagen y generando además una diferenciación de marca. Por

lo tanto, cuando se refiere a la Responsabilidad Social Empresaria, se habla de una eficiente herramienta de gestión aplicable a la actividad básica de la empresa, con vocación de permanencia y que requiere del compromiso de la Alta Dirección.

Así pues, si se desea conocer el grado de compromiso de una empresa con la Responsabilidad Social Empresaria se debe observar su evolución en 5 áreas:

1. Valores y principios éticos: cómo una empresa integra un conjunto de principios en la toma de decisiones, en sus procesos y en sus objetivos estratégicos. Estos principios básicos se refieren a los ideales y creencias que sirven como marco de referencia para la toma de decisiones organizacionales. Se conoce como “enfoque de los negocios basado en valores” y se refleja en la Misión, Visión, Códigos de Ética y Códigos de Conducta.
2. Condiciones de ambiente de trabajo y empleo: políticas de recursos humanos que afectan a los empleados, como compensaciones y beneficios, carrera administrativa, capacitación, ambiente laboral, balance entre trabajo-tiempo libre, trabajo y familia, salud, higiene y seguridad laboral, etc.
3. Apoyo a la comunidad: amplio espectro de acciones que la empresa realiza para maximizar el impacto de sus contribuciones, ya sean en dinero, tiempo, productos, servicios, conocimientos u otros recursos que están dirigidas hacia las comunidades en las cuales opera. Incluye el apoyo al espíritu emprendedor apuntando a un mayor crecimiento económico de toda la sociedad.
4. Protección del medioambiente: compromiso de la organización empresarial con el cuidado y la protección del medio ambiente y el desarrollo sostenible. Abarca temas tales como la optimización de los recursos naturales, su preocupación por el manejo de residuos, la capacitación y concientización de su personal.
5. Marketing responsable: se refiere a una política que involucra un conjunto de decisiones de la empresa relacionadas fundamentalmente con sus consumidores y se vincula con la integridad del producto, las prácticas comerciales, los precios, la distribución, la divulgación de las características del producto, el marketing y la publicidad.

La empresa moderna no puede limitarse a la única responsabilidad de ofrecer bienes y servicios, sino que debe incrementar sus objetivos incorporando los que hacen referencia al entorno natural y social con el que potencialmente puede relacionarse. Para desarrollar esta responsabilidad deben tenerse en cuenta las necesidades e intereses de los grupos sociales que pueden verse afectados por la actuación de la entidad. En función de lo más arriba mencionado es que se pueden esbozar algunas definiciones:

Tabla 1. Definiciones de Responsabilidad Social Empresaria

Autor	Definición
Davis (1960)	Las decisiones y las acciones tomadas por los empresarios que están, al menos en parte, más allá de su interés económico o técnico.
Carroll (1979)	La responsabilidad social es la forma en que la empresa da respuesta a las expectativas económicas, legales, éticas o discrecionales que la sociedad tiene sobre las organizaciones.
Epstein (1992)	Se basa principalmente en lograr resultados positivos en las decisiones organizacionales que conciernen a temas específicos o problemas que tienen más efectos positivos que negativos sobre los grupos de interés de la empresa.
Unión Europea (2001)	Es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores
Lafuente <i>et al.</i> (2003)	La adopción de criterios de RSC en la gestión empresarial entraña la formalización de políticas y sistemas en los ámbitos económico, social y medioambiental, la transparencia informativa respecto a los resultados alcanzados en tales ámbitos y el escrutinio externo de los mismos
De la Cuesta y Valor (2003)	El reconocimiento e integración en sus operaciones por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales, dando lugar a prácticas empresariales que satisfagan dichas preocupaciones y configuren sus relaciones con sus interlocutores.
AECA (2004)	Es el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medioambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos con quienes interactúa.
Foro de Expertos en Responsabilidad Social Empresaria en España	La Responsabilidad Social es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones.
Organización Internacional del Trabajo (OIT)	La responsabilidad social de la empresa es el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La Responsabilidad

		Social Empresaria es una iniciativa de carácter voluntario.
World Business Council for Sustainable Development. (WBCSD)	for	Es el compromiso continuo de las empresas de comportarse éticamente y contribuir al desarrollo económico, mejorando a la vez la calidad de vida de los trabajadores y sus familias así como el de la comunidad local y sociedad en general.
Instituto Brasil	Ethos	La responsabilidad social es la forma de conducir los negocios de una empresa de tal modo que esta se convierta en corresponsable por el desenvolvimiento social. Una empresa socialmente responsable es aquella que posee la capacidad de escuchar los intereses de las diferentes partes (accionistas, empleados, prestadores de servicios, proveedores, consumidores, comunidad, gobierno y medioambiente) e incorporarlos en el planeamiento de sus actividades, buscando atender las demandas de todos ellos, no únicamente de los accionistas o propietarios.
Business Social Responsibility	for	Responsabilidad social es lograr el éxito comercial en formas que honren los valores éticos y respeto por la gente, comunidades y el ambiente natural. Conduciendo las expectativas legales, éticas, comerciales y otras que la sociedad tiene de los negocios, y tomando decisiones que balanceen de modo conjunto las demandas de todos los públicos de interés clave.
Normas 26000	ISO	Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: <ul style="list-style-type: none"> ✓ contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; ✓ tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; ✓ cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y ✓ esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones

Fuente: Elaboración propia

De la revisión de las diferentes definiciones (Ver Tabla 1) que sobre la Responsabilidad Social Empresaria se han efectuado a lo largo de las últimas décadas se deducen tres características asociadas a este concepto:

1. la existencia para la empresa de obligaciones que van más allá de sus responsabilidades económicas.
2. la Responsabilidad Social Empresaria conlleva unos principios básicos que deben permanecer en la empresa con el tiempo, y que deben orientar su marcha y su

comportamiento, por lo que se la debe situar a nivel estratégico.

3. la empresa no sólo debe atender las demandas de sus accionistas sino la de todos los grupos de interés que están relacionados con la misma.

Por todo esto, la Responsabilidad Social Empresaria se refiere a cómo las empresas son gestionadas para satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés o “stakeholders” (empleados, clientes, socios, accionistas, proveedores comunidad y medio ambiente). Esta gestión de la empresa que respeta a todos sus grupos de interés supone un planteamiento de tipo estratégico que afecta a la toma de decisiones y a las operaciones de toda la organización, creando valor en el largo plazo y contribuyendo significativamente a la obtención de ventajas competitivas duraderas (AECA, 2004).

El contenido de cada una de las partes o pilares principales de la Responsabilidad Social Empresaria varía según las distintas propuestas, pero atendiendo a los principios que propone el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Global Compact) y a la guía de elaboración de informes de sostenibilidad o Responsabilidad Social Empresaria de la Global Reporting Initiative (GRI) comprende:

- Aspectos económicos: rentabilidad, productividad, I+D+i, cuota de mercado, impactos económicos indirectos.
- Derechos humanos: prácticas de inversión y abastecimiento, no discriminación, libertad de asociación, explotación infantil y trabajos forzados, prácticas de seguridad, derechos de los indígenas
- Derechos laborales: empleo, relación empresa/trabajadores, salud y seguridad en el trabajo, formación, igualdad de oportunidades.
- Derechos sociales: relaciones con la comunidad, corrupción, política pública, competencia desleal, cumplimiento de la normativa.
- Medio ambiente: impactos de/en materiales, energía, agua, biodiversidad, emisiones, vertidos, residuos, productos y servicios, transportes.

En cuanto a las dimensiones de la Responsabilidad Social Empresaria, en la literatura aparecen varias aportaciones con enfoques diferentes, siendo las más aceptadas las tres dimensiones a las que hace referencia el Libro Verde “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas” (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001). Esta clasificación se alinea con la propuesta que, desde su origen, formula el Global Reporting Initiative en las distintas versiones de sus guías para la elaboración de reportes o memorias de Responsabilidad Social Empresaria, a saber:

- ✓ Responsabilidad económica. Esta dimensión implica la creación de valor para el

accionista o propietario; para el cliente por medio de la atención de sus demandas; para los proveedores pagando precios justos por sus productos o servicios, y para los empleados protegiendo y generando empleo, en base a un sistema de justicia salarial, proporcionando beneficios sociales, formación, estabilidad y motivación.

- ✓ Responsabilidad social. Supone el respeto a las leyes, costumbres y cultura, así como implicarse en el ámbito político de su entorno. Los dos primeros aspectos requieren que la empresa acepte los estándares legales y socioculturales de la sociedad en la que operan, mientras que el último supone un papel más activo de la empresa, adoptando iniciativas que mejoran el bienestar general de la sociedad.
- ✓ Responsabilidad medioambiental. Implica que las empresas deben satisfacer las necesidades actuales de sus grupos de interés sin comprometer las de las generaciones futuras, contribuyendo así al desarrollo sostenible.

A partir de estas tres dimensiones de la Responsabilidad Social Empresaria, la misma se puede definir como *“las acciones que llevan a cabo las organizaciones en materia económica, social y medioambiental para responder a las expectativas de sus grupos de interés, tanto internos como externos, y, de esta forma alcanzar ventajas competitivas”* y esta será la definición con la que se trabajará en los apartados subsiguientes.

Situación actual de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina

El concepto de Responsabilidad Social Empresaria lleva más de 25 años evolucionando en la Argentina. Desde sus inicios en los 90 hasta el cambio de siglo se registró un cambio de paradigma en el enfoque de Responsabilidad Social Empresaria.

En un comienzo se tenía el prejuicio de que se trataba “de hacer donaciones”, pero la visión fue mutando y ahora se lo relaciona con la excelencia en la gestión que exhiben las empresas, es decir, de qué forma la empresa se desenvuelve frente a la comunidad y qué tipo de gobierno y sociedad está ayudando a construir.

Algunos de los aspectos críticos que predominan en las agendas de Responsabilidad Social Empresaria de las empresas del país son:

-Derechos Humanos: una empresa puede desempeñarse de manera virtuosa en el terreno de las materias primas, de los servicios, de los insumos o de la cadena de distribuidores, pero puede estar violando en algún momento algunos de los Derechos Humanos.

-Equidad de género: se ha logrado un avance en el debate de cómo hacer compatible la relación entre vida personal, familiar y laboral.

-El cuidado del medio ambiente: se refiere a no solo cuidar el medio ambiente sino regenerar aquello que se ha dañado.

-El desarrollo sostenible: *“ser exitoso únicamente como empresa en una comunidad que fracasa, no vale de nada”*. Esta visión se va profundizando y se aplican herramientas de gestión para medir todo el valor que se crea. En el presente se habla de activos y pasivos sociales, ambientales y éticos.

-La cadena de valor: no solo es significativo cómo se gestiona la empresa sino también quién le provee a las empresas y qué estándares de Responsabilidad Social Empresaria tienen esos proveedores. Se busca que no solo sea responsable la compañía sino que todas las empresas que trabajan con ella estén en el mismo nivel de calidad y de responsabilidad.

-La dimensión comunitaria: adoptada como dimensión crítica.

Programas vinculados a la Responsabilidad Social Empresaria llevados a cabo por organismos supranacionales

A continuación se expondrán los diferentes programas o iniciativas que fundaron los lineamientos en materia de Responsabilidad Social Empresaria en Argentina.

El Pacto Global es una iniciativa a la que los participantes ingresan voluntariamente y que provee un marco general para fomentar el crecimiento sustentable y la responsabilidad cívica de empresas comprometidas y creativas.

Fue lanzado en 1999 por el Secretario General de Naciones Unidas, Kofi Annan, y puesto en marcha oficialmente en la sede de las Naciones Unidas en julio del año 2000.

Nació como un llamamiento a las empresas para que adoptasen nueve principios universales en los ámbitos de los derechos humanos, las normas laborales y el medio ambiente. A mediados de 2004, se creó un décimo principio de lucha contra la corrupción, apoyándose en la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción. Además promueve la formulación anual de una Comunicación sobre el Progreso, que a partir de 2011 cuenta con un sistema de diferenciación según los niveles de avance que muestran las empresas.

En Argentina fue lanzado el 23 de abril del 2004 e institucionalizado a partir de la conformación en el año 2005 de un cuerpo de gobierno. Al momento de realizar este informe, son más de 700 las organizaciones que adhirieron a los Principios del Pacto Global en Argentina, de las cuales 500 son empresas.

Global Reporting Initiative (GRI). Este reporte se ha consolidado como la principal Guía de indicadores para la elaboración de Reportes de Sustentabilidad. En 2010 su base de datos registró cerca de 1800 utilizando sus lineamientos, teniendo un 22% de crecimiento con respecto al año anterior.

Fue creada en 1997 por la Coalición de Economías Responsables del Medio Ambiente (CERES) y el Programa de Medio Ambiente de las Naciones Unidas (PNUMA).

Cuenta con suplementos sectoriales para los rubros de la construcción; del petróleo y el gas; los operadores de aeropuertos; los organizadores de eventos; los servicios financieros; los alimentos; las ONGs; los Medios; los metales y minerales y las Centrales Eléctricas entre otros.

ISO 26000. La Norma ISO 26000 es una “guía” no certificable de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO por sus siglas en inglés) que provee orientación para la adopción de buenas prácticas en materia de Responsabilidad Social.

La aprobación de esta norma y su publicación en noviembre de 2010 fue el resultado del consenso internacional logrado por el voto de los representantes de los principales grupos de interés en materia de Responsabilidad Social, cuyo Borrador Final de Norma Internacional (FDIS) fue aprobado por 66 de los 71 países miembro.

En nuestro país, IRAM ha coordinado desde 2005 la activa participación de la República Argentina en el proceso de estudio internacional de la nueva herramienta.

Objetivos de Desarrollo Sostenible

Cada vez más las empresas alinean sus políticas de Responsabilidad Social Empresaria y

sustentabilidad a la agenda 2030 de las Naciones Unidas y temas como los planteados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible, están cada vez más presentes en el mundo de los negocios.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible buscan erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda 2030. Cada objetivo tiene metas específicas que la Argentina aplicará dependiendo de su realidad económica, social y ambiental. Los objetivos son 17 y se refieren a cuestiones relativas a la pobreza, la educación, crecimiento económico, uso consiente y responsable de los recursos naturales y cuestiones de igualdad de género, entre otros. Específicamente el objetivo N° 5 es el que trata sobre la igualdad de género y se transcribe a continuación:

Objetivo 5: lograr la igualdad de géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas

La igualdad entre los géneros no es solo un derecho humano fundamental, sino la base necesaria para conseguir un mundo pacífico, próspero y sostenible. Si se facilita a las mujeres y niñas igualdad en el acceso a la educación, atención médica, un trabajo decente y representación en los procesos de adopción de decisiones políticas y económicas, se impulsarán las economías sostenibles y se beneficiará a las sociedades y a la humanidad en su conjunto.

5.1) Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo.

5.2) Eliminar todas las formas de violencia contra todas las mujeres y las niñas en el ámbito público y privado, incluidas la trata y la explotación sexual y otros tipos de explotación.

5.3) Eliminar todas las prácticas nocivas, como el matrimonio infantil, precoz y forzado y la mutilación genital femenina.

5.4) Reconocer y valorar los cuidados y el trabajo doméstico no remunerados mediante servicios públicos, infraestructuras y políticas de protección social, y promoviendo la responsabilidad compartida en el hogar y la familia.

5.5) Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.

5.6) Asegurar el acceso universal a la salud sexual y reproductiva y los derechos reproductivos según lo acordado de conformidad con el Programa de Acción de la Conferencia Internacional

sobre la Población y el Desarrollo, la Plataforma de Acción de Beijing.

Se retomará este concepto a la hora del abordaje práctico, en tanto la consideración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Igualdad de Género como variable de análisis para las empresas objeto de estudio del presente trabajo

Si bien la Argentina atraviesa un período de dificultades económicas que data desde la década del 2000, cabe señalar que, el enfoque y la mirada de la Responsabilidad Social Empresaria están presentes en múltiples sectores y resultan cada vez más necesarios para la mayor creación de valor por parte de las empresas para sus públicos internos y externos.

Igualdad de Género

En una primera instancia, se comenzará por analizar diversas definiciones respecto del significado de la igualdad de género.

UNIFEM y United Nations Global Compact la definen de la siguiente manera:

“La igualdad de género describe el concepto según el cual todos los seres humanos, hombres y mujeres, son libres para desarrollar sus capacidades personales y dueños de sus decisiones, sin ningún tipo de limitación impuesta por los estereotipos, los roles fijados en función del género o los prejuicios. La igualdad de género implica que los diferentes comportamientos, aspiraciones y necesidades inherentes a las mujeres y a los hombres se consideren, se valoren y se favorezcan equitativamente. No implica que las mujeres y los hombres deban llegar a ser iguales, sino que sus derechos, sus responsabilidades y sus oportunidades no dependan del hecho de haber nacido hombre o mujer.” (UNIFEM y United Nations Global Compact, 2010b, p. 9).

Por otro lado, las Normas ISO 26000 establecen que:

La igualdad de género es: el trato equitativo para mujeres y hombres. (Esto incluye el mismo trato o, en algunos casos, un trato que, siendo diferente, puede ser considerado equivalente en términos de derechos, beneficios, obligaciones y oportunidades).

En la literatura, y tomando el concepto desarrollado por Heide, la Igualdad de Género se entiende como una relación de equivalencia donde las personas tienen el mismo valor independientemente de su sexo (Amorós, s.f). Así, la igualdad de género entre mujeres y hombres se refiere a que los seres humanos son libres para desarrollar sus habilidades

personales y decidir sin las limitaciones de estereotipos, roles de género o prejuicios. No implica que mujeres y hombres tienen que ser iguales, pero sus derechos, oportunidades y responsabilidades no deberían depender en función de si nacieron hombre o mujer (Heide, 2000).

En este sentido, se considera que la igualdad de género implica que los comportamientos, aspiraciones y necesidades relativas a las mujeres y a los hombres se consideren, valoren y favorezcan equitativamente, y que sus derechos, responsabilidades y/o oportunidades no dependan del hecho de haber nacido hombre o mujer, y bajo esta perspectiva se enfocará el concepto en lo que sigue del trabajo.

Respecto de la igualdad de género analizada en las empresas, son varias las teorías que ofrecen un marco teórico para su estudio. Por un lado, destacan aquellas que ofrecen argumentos favorables a la inclusión de la mujer en el ámbito empresarial como las teorías de la *Agencia*, la de *Recursos y Capacidades* o la de los *Stakeholders* y por otro lado, existen otro grupo de teorías que tienen como objetivo explicar las razones por las que se producen desigualdades en las mujeres, que no serán objeto de análisis en el presente trabajo.

La Teoría de Agencia es el marco teórico que propone el Consejo de Administración como mecanismo para resolver los problemas de agencia que pudieran aflorar entre equipo directivo y accionariado (Fama & Jensen, 1983). Así, los códigos del buen gobierno corporativo pueden proteger a los inversores externos contra la expropiación de los internos. En este contexto, la Igualdad de Género puede incrementar la independencia del consejo de administración, de tal forma que, las mujeres tienen una mayor probabilidad de alcanzar el consejo de administración siendo consejeras externas (Kesner, 1998).

Por su parte, la Teoría de Recursos y Capacidades también ofrece un marco teórico para los argumentos que apelan al efecto positivo de la incorporación de la mujer en el gobierno corporativo (Instituto de la Mujer, 2008). Desde esta perspectiva, las empresas pueden adquirir ventajas competitivas a través de recursos difíciles de imitar y de capacidades dinámicas que integren y desarrollen las competencias necesarias para adaptarse al entorno (Barney, 2001). Las mujeres son recursos difícilmente imitables para los competidores y las convierte en ventajas competitivas. Por ello, considerando las diferencias de liderazgo atribuidas a la mujer la presencia de las mismas en el gobierno corporativo puede conllevar un repertorio diferente de capacidades (Litz & Folker, 2000).

Finalmente, respecto a la Teoría de los *Stakeholders*, en sus orígenes se refería a los grupos de poder económicos, y por tanto, las mujeres quedaban excluidas porque no formaban parte

de los grupos de interés clásicos. Los nuevos enfoques o reinterpretaciones de los *stakeholders* ofrecen una oportunidad para incorporar la perspectiva de género, la cual debería considerar sistemáticamente los aspectos de género en relación con todos los grupos de interés (Grosser, 2009). De esta forma, la participación de la mujer en los procesos de Responsabilidad Social Empresaria es una expresión de ciudadanía y de participación política y democrática (Schultz, 2007). Como afirma Grosser (2009), la presencia de la mujer en el mercado, en las empresas y en el mundo financiero ofrece una visión más amplia de las relaciones entre los *stakeholders*, la empresa, la sociedad y el desarrollo sostenible.

Esta última teoría es la que se tomará de referencia para los análisis sobre la Responsabilidad Social Empresaria y su vinculación con la Igualdad de género para dar lugar a la Responsabilidad Social de Género.

Haciendo hincapié en las ventajas que ofrece la Igualdad de Género en las empresas, es posible mencionar las siguientes:

- Atrae y retiene al mejor personal. La empresa que atrae tanto a las mujeres como a los hombres, obtendrá ventajas competitivas por seleccionar entre el mejor banco de talentos.
- Reduce los costes de rotación de personal. Las iniciativas que favorecen la conciliación o la igualdad salarial pueden reducir la rotación de las mujeres.
- Compromete a los hombres. La Igualdad de Género no se refiere únicamente a las mujeres. Los hombres también demuestran una mayor necesidad de conciliar y por consiguiente, la empresa comprometida con la Igualdad de Género contribuye a una mejor redistribución del trabajo reproductivo (no remunerado).
- Mejora el desarrollo organizacional. El respeto a la Igualdad de Género favorece la apertura de la empresa a su entorno, consiguiendo legitimidad ante sus grupos de interés, lo que le proporciona capacidad de adaptación a los cambios, incrementa sus ventas y obtiene mayores retornos financieros.
- Facilita el acceso a nuevos mercados. Las mujeres organizan el consumo familiar y la Igualdad de Género ayuda a entender el papel de la mujer como consumidora.
- Minimiza los riesgos legales. Las iniciativas que promueven la Igualdad de Género en los lugares de trabajo y combaten la discriminación y el acoso sexual, minimizan los riesgos empresariales de pérdida reputacional y los económicos derivados de conductas discriminatorias.
- Favorece la reputación empresarial. La reputación empresarial vinculada a los valores de la Igualdad de Género puede contribuir a retener el mejor personal, la clientela y a

atraer nuevos mercados.

En definitiva, la Igualdad de Género es una estrategia que siempre conlleva ganancias y beneficios en las empresas. Es un concepto multidimensional donde la participación en el empleo, la igualdad salarial y la calidad de los trabajos son dimensiones claves. En este contexto, se puede utilizar la Responsabilidad Social Empresaria para impulsar la Igualdad de Género como un elemento estratégico de la sostenibilidad empresarial (Grosser, 2009).

Datos sobre la igualdad de género en Argentina

Informes de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) indican que uno de los rasgos característicos de las sociedades de Latinoamérica es la desigualdad. En este sentido, los estudios demuestran cómo la diferencia biológica convertida en fundamento de la discriminación ha producido a lo largo de toda la región Latinoamericana brechas éticamente inaceptables aunque afortunadamente susceptibles de ser socialmente evitables. Las mujeres, independientemente del grupo social al que pertenezcan, son objeto de discriminación y se encuentran siempre en desventaja respecto de sus pares varones.

En América Latina, los adultos dependientes económicamente son mayoritariamente mujeres, aunque uno de los rasgos más impactantes de los últimos tiempos es el masivo ingreso de las mujeres al trabajo remunerado.

La información muestra que las mujeres están sobre representadas en empresas de baja productividad y sub representadas en las de media y alta. Igualmente, los ingresos de las mujeres en estos sectores, corresponden al 50% de los ingresos masculinos.

Aunque aumente la presencia femenina en la actividad económica, la brecha de ingresos disminuya y mejoren los niveles educativos, las mujeres de la región aún no consiguen eliminar las distancias que las separan de sus pares varones y siguen enfrentando una mayor carga de trabajo (incluido el trabajo doméstico no remunerado y comunitario), si no que obtienen menores beneficios de los sistemas previsionales y no consiguen superar la brecha de género en la toma de decisiones.

Por su parte, en Argentina, según la Síntesis de Información y Estadísticas Universitarias, elaborada por el Departamento de Información Universitaria, Ministerio de Educación y Deportes, para los años 2015 y 2016, se muestra una importante presencia femenina en el ámbito universitario tanto de ingresantes como de cursantes y graduados. Así, para todo el

sector de la educación superior de grado, tanto público como privado, hay un 58% de mujeres ingresantes y cursantes y un 61% de mujeres egresadas para todas las carreras en el año 2016. La mayor cantidad de estudiantes femeninas en el sector público y privado se encuentra en el rango etario de entre 20 y 29 años.

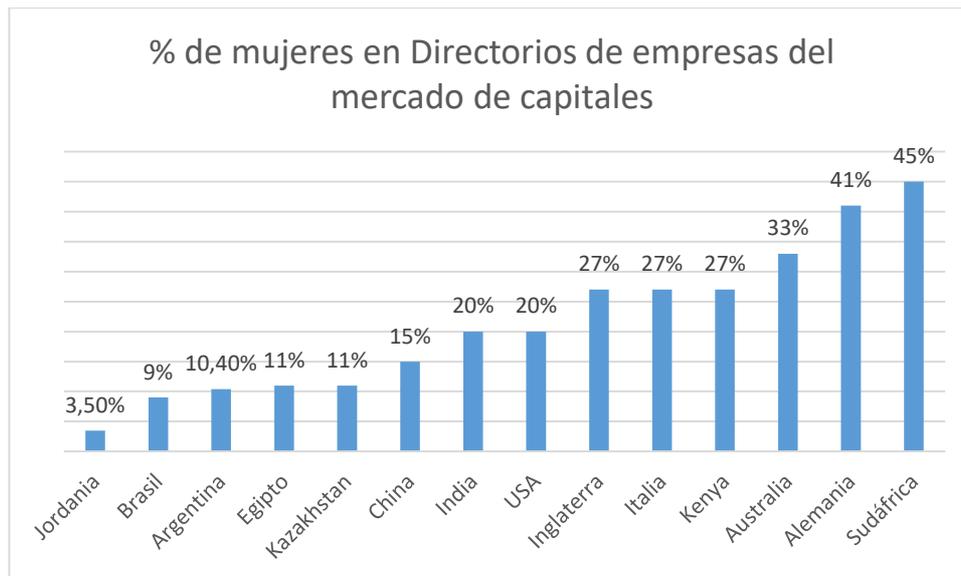
Por su parte, en el país, las mujeres representan un 42% de la fuerza laboral total pero, en promedio, solamente reciben un 74% del salario de un varón en el mismo puesto laboral.

Haciendo un análisis sectorial, en vistas de identificar si existe una relación entre la representatividad femenina y los grupos de empresas que comparten un mercado (ver tabla 2) cabe señalar que, en la Argentina, el sector de servicios financieros es el que presenta una tendencia creciente en materia de participación femenina en el período analizado (de 2014 a 2016).

	2014	2015	2016
Servicios Financieros	7,70%	8,40%	9,50%
Gas y Petróleo	8,70%	10,70%	9,90%
Telecomunicaciones	14,30%	14,70%	10,60%
Industrias Manufactureras	11,80%	10,80%	10,80%
Producción agropecuaria y silvicultura	8,10%	9,20%	9,60%
Infraestructura y energía	10,80%	11,20%	12,10%
Consumo y otros servicios	24,70%	27,30%	28%

Fuente: Adaptado Informe sobre género en los directorios de las empresas bajo el régimen de oferta pública de la Comisión Nacional de Valores. República Argentina.

Puntualmente, como puede observarse en el gráfico número 1, respecto de la cantidad de mujeres integrando Directorios de empresas del mercado de capitales, Argentina se encuentra dentro de los países con menor representatividad femenina del mundo.



Fuente: Informe sobre género en los directorios de las empresas bajo el régimen de oferta pública de la Comisión Nacional de Valores. República Argentina.

Determinados estudios realizados en empresas de la República Argentina, avalan la idea de que la cultura empresarial y los estereotipos de género impiden la diferenciación efectiva de los estilos directivos femenino y masculino, al menos en cuanto a la forma de gestionar la Responsabilidad Social Empresaria.

Igualdad de Género en la legislación argentina.

Es casi inexistente la legislación en materia de Igualdad de Género en la República Argentina, aunque es posible destacar dos artículos de “Contratos de Trabajo. Ley 20.744. Régimen”, los cuales se citan a continuación.

Art. 81. Igualdad de trato.

El empleador debe dispensar a todos los trabajadores igual trato en identidad de situaciones. Se considerará que existe trato desigual cuando se produzcan discriminaciones arbitrarias fundadas en razones de sexo, religión o raza, pero no cuando el diferente tratamiento responda a principios de bien común, como el que se sustente en la mayor eficacia, laboriosidad o contracción a sus tareas por parte del trabajador.

Art. 172. Capacidad. Prohibición de trato discriminatorio.

La mujer podrá celebrar toda clase de contrato de trabajo no pudiendo consagrarse por las

convenciones colectivas de trabajo, o reglamentaciones autorizadas, ningún tipo de discriminación en su empleo fundada en el sexo o estado civil de la misma, aunque este último se altere en el curso de la relación laboral.

En las convenciones colectivas o tarifas de salarios que se elaboren, se garantizará la plena observancia del principio de igualdad de retribución por trabajo de igual valor.

La Responsabilidad Social Empresaria y la Igualdad de Género: La Responsabilidad Social de Género

Este apartado presenta la Responsabilidad Social de Género como una derivada de la Responsabilidad Social Empresaria, estudiando la relación de la Responsabilidad Social Empresaria con la Igualdad de Género y cómo puede promoverla. De esta forma se constata una perspectiva de género en la Responsabilidad Social Empresaria que pone en valor el papel de la mujer como *stakeholder* en la Responsabilidad Social Empresaria en calidad de persona empleada, en la gestión de la cadena de valor, como miembro y ciudadana de la comunidad, como clienta, consumidora e inversora. En este sentido, la incorporación de la clave de género en la Responsabilidad Social Empresaria implica la creación de un nuevo concepto, la Responsabilidad Social de Género.

La Responsabilidad Social Empresaria puede contribuir a la promoción de la Igualdad de Género porque (Grosser & Moon, 2005b, p. 534-535):

- La Responsabilidad Social Empresaria se ha expandido desde la filantropía comunitaria a la responsabilidad sobre cómo se realizan y distribuyen los productos y servicios, y las condiciones laborales de las personas empleadas en sus cadenas de valor.
- La Responsabilidad Social Empresaria abarca un sistema más amplio de gobierno.
- La Responsabilidad Social Empresaria no se limita al plan de negocios y está sujeto a otros actores que exceden a los propios del mercado, como instituciones, gobiernos, organizaciones empresariales, ONG.
- La Responsabilidad Social Empresaria ofrece la oportunidad de empoderar y dar voz a quienes afecta la actividad empresarial a partir de los modelos de *stakeholders*.

En este sentido, se observan nuevos actores en el mercado, gubernamentales y sociales que

ofrecen la oportunidad de incorporar la perspectiva de género en el ámbito de la Responsabilidad Social Empresaria. De esta forma, la Igualdad de Género se sitúa en el contexto de la Responsabilidad Social Empresaria como una fuente de oportunidades (Grosser, 2009).

Respecto de las razones para la inclusión de la Igualdad de Género a nivel corporativo, las mismas pueden encuadrarse en:

- Razones de índole moral o de justicia:

Los estados suelen ser los responsables de proteger y fomentar el respeto de los derechos humanos, sin embargo, hoy en día el respeto a los derechos de las mujeres y la justicia económica recae sobre otros agentes como grandes corporaciones empresariales e instituciones que reglamentan a nivel global. En este contexto, Thompson (2008, p. 87) ofrece tres razones fundamentales para que las empresas implementen la perspectiva de género en la Responsabilidad Social Empresaria:

-la Igualdad de Género es un principio moral reconocido por los países,

-los modelos empresariales son injustos porque están sistemática y estructuralmente sesgados para crear ventajas a los hombres y desventajas a las mujeres, y

-en la medida que las empresas son creadoras de bienestar, son agentes morales que tienen la responsabilidad de abordar la Igualdad de Género como una prioridad de su Responsabilidad Social Empresaria.

- El plan de negocio:

Desde la perspectiva empresarial la incorporación de la perspectiva de género en la Responsabilidad Social Empresaria tiene más valor e importancia que en otros tiempos. Las mujeres se están graduando en estudios vinculados a la empresa en mayor medida que los hombres, la mayoría de las mujeres empleadas trabajan en el sector privado, están accediendo con éxito al mundo de la política, y son quienes realizan y toman la mayoría de las decisiones de compra en los sectores de consumo masivo. Reducir las desigualdades de género no solo transforma las vidas de las mujeres, sino que también genera mayor productividad, actividad económica, capital humano y sostenibilidad en el largo plazo (Mckinsey, 2013).

- El uso cada vez más frecuente de memorias de sostenibilidad

La Responsabilidad Social Empresaria está comenzando a incorporar visiones más amplias en las rendiciones de cuentas que incluyen aspectos sociales tales como los impactos de género. Es más, la Responsabilidad Social Empresaria contribuye a movilizar el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible que priorizan la Igualdad de Género.

La integración de género.

Se constata “la necesidad de un enfoque de stakeholder más sistemático de la Igualdad de Género en la Responsabilidad Social Empresaria en línea con la estrategia europea de mainstreaming “(Grosser, 2009, p. 302). Por consiguiente, la perspectiva de género de la Responsabilidad Social Empresaria ofrece oportunidades para avanzar en la Igualdad de Género más allá de los aspectos laborales, y adentrarse en los impactos empresariales en el mercado y en la comunidad como un ámbito más de la estrategia de sostenibilidad.

Por otro lado, es posible establecer una relación bidireccional entre la Responsabilidad Social Empresaria y la Igualdad de Género como se puede apreciar en la siguiente tabla:

Igualdad de Oportunidades	Responsabilidad Social Empresarial
La promoción de espíritu emprendedor de mujer puede...	reforzar el sentido de las empresas de responsabilidad social y ambiental
La diversidad de género es un activo para cualquier firma. El reforzamiento de su participación en el dialogo, la evaluación y los procesos de toma de decisiones puede...	asegurar una puesta en marcha acertada de Responsabilidad Social Empresarial y una coexistencia equilibrada entre el mundo empresarial y la sociedad en general.
Designar a mujeres en posiciones principales de la empresa e impulsar medidas consultivas, incentivos y otras posibilidades para un acercamiento de la mujer a la empresa sostenible...	incorpora las dimensiones económica social y ambiental de una manera equilibrada.
Poner especial énfasis en la IO para la mujer en aspectos como las condiciones de trabajo, formación y conciliación de la vida profesional y privada...	resalta el contexto de la Responsabilidad Social Empresarial.
Solicitar a los agentes sociales que generen estadísticas detalladas referidas a la proporción de mujeres-hombres en sus estructuras internas y en todos los cuerpos consultivos en los cuales están representados...	acentúa la importancia de la participación de la mujer en la Responsabilidad Social Empresarial y está basada en la promoción de transparencia, verificabilidad y representatividad.

Fuente: Parekatuz (2003)

La perspectiva de género en la Responsabilidad Social Empresarial y el papel de la mujer como *stakeholder*

La Responsabilidad Social Empresaria incluye un amplio abanico de aspectos a considerar como medidas de desempeño social. Sin embargo, la Igualdad de Género no es prioritaria en la agenda de Responsabilidad Social Empresaria a pesar de que haya sido definida como una prioridad de desarrollo económico y humano por parte de las Naciones Unidas. Así, una de las críticas que se suelen hacer a la Responsabilidad Social Empresaria es la ausencia de la perspectiva de género especialmente a la hora de su implementación.

El papel potencial de las empresas para avanzar en temas de la mujer es a menudo pasado por alto en el trabajo de la Responsabilidad Social Empresaria. En este sentido, Schultz (2007) sugiere que si bien la Responsabilidad Social Empresaria es un concepto fácilmente vinculado con los objetivos de sostenibilidad ambiental, no es reconocido fácilmente como medio para el logro de los objetivos de sostenibilidad económica y social, dimensiones que contemplan las cuestiones de género.

Kilgour (2007, 2013) sugiere que en algunos círculos la desigualdad de género simplemente no existe y puede ser otra razón para su no consideración en la Responsabilidad Social Empresaria. Así, el dominio masculino estaría tan enraizado que la inconsciencia colectiva lograría que no se percibiese. En este contexto, algunas empresas adoptan un enfoque neutral al género y no admiten su responsabilidad a la hora de perpetuar la desigualdad de género.

Por otra parte, se evidencia una falta de interés hacia el género en la literatura académica de la Responsabilidad Social Empresaria (Conner, 2007; Kilgour, 2013). La perspectiva de género en la Responsabilidad Social Empresaria es un área relativamente emergente y nueva en el ámbito de la Responsabilidad Social Empresaria (Grosser, 2011).

Los estudios que analicen la Responsabilidad Social Empresaria con una lente de género son escasos y este hecho puede conllevar implicaciones a la hora de convertir la teoría en práctica (Kilgour, 2013).

En resumen, a pesar de que es “urgente la necesidad de clarificar y definir la Igualdad de Género como una dimensión específica de la Responsabilidad Social Empresaria” Schultz (2007, p. 211), la perspectiva de género no ha surgido aun como tema clave en materia de

Responsabilidad Social Empresaria.

En la medida que distintos agentes sociales y políticos presionan y tienen mayores expectativas respecto a los impactos empresariales en los aspectos sociales y ambientales, las empresas conciben la Responsabilidad Social Empresaria como un aspecto más de su ámbito competitivo empresarial. En este sentido, cuanto más importante sean los temas relacionados con la Igualdad de Género para los stakeholders, más fuerte será la necesidad de proyectar una imagen pública ligada a esos valores. De esta forma, la Responsabilidad Social Empresaria se puede convertir en una motivación de mayor envergadura que el mero cumplimiento de las leyes en materia de género (Gherardi, 1995).

La mujer es en sí misma un stakeholder, pero la gestión de la Responsabilidad Social de Género implica la transversalidad de los aspectos de género en los distintos grupos de interés de la empresa. Es decir, no se trata de considerar a la mujer como un stakeholder individual, sino que lo estratégico sería incorporarla transversalmente en todas las iniciativas de Responsabilidad Social Empresaria implementadas en la empresa. Para ello, la Teoría de los Stakeholders proporciona un marco de actuación para construir el dialogo, el conocimiento de las expectativas, preocupaciones y las relaciones con distintos grupos de interés y observar cómo se retroalimentan entre sí (Grosser & Moon, 2008).

Es difícil encontrar literatura que reinterprete la Teoría de los Stakeholders incorporando la perspectiva de género (Grosser, 2009). Sin embargo existen teorías que, desde una visión feminista, consideran a los stakeholders como relaciones interconectadas que se pueden equiparar a redes de contacto y las empresas necesitan gestionarlas, para que encontrando las redes correctas de personas, estas trabajen conjuntamente y creen valor (Freeman et al., 2010). De esta forma, la Teoría de los Stakeholders ayuda en el proceso de toma de decisiones y el hecho de que las personas empleadas se hayan posicionado como uno de los stakeholders más importantes explica por qué el personal directivo basándose en ella, une la Responsabilidad Social Empresaria y la Igualdad de Género (Maxfield, 2007).

Desde una perspectiva de género de los stakeholders, las mujeres debieran ser escuchadas como grupo de interés y no deberían quedar excluidas en los órganos de representación de las empresas (Grosser, 2009). Es más, la presencia equilibrada de las mujeres en los órganos de representación es un objetivo que la empresa debiera plantearse, aun incluso cuando no tuviera efectos positivos en su rendimiento.

Responsabilidad Social de Género en Argentina

El masivo ingreso de las mujeres al mercado de trabajo, con mayor fuerza a partir de la década del 90, junto con la creciente diversidad de conformaciones familiares, y las transformaciones de los roles de género, ha provocado un cambio fundamental al que se enfrentan actualmente la mayoría de los países de América Latina, y especialmente en Argentina. Durante la mayor parte del siglo XX, el trabajo productivo y reproductivo se ha organizado sobre una rígida división de roles (en la que el hombre asumía el rol de proveedor y la mujer de ama de casa), que ya no se condice con la realidad imperante que se deriva de todos estos cambios. El balance entre trabajo y familia se ha visto alterado, generando altos costos en la vida de las personas y que son asumidos mayormente por las mujeres pero que también sufren los hombres, las personas que requieren de cuidado (niños, adultos mayores, personas con discapacidad) y que perjudican al crecimiento económico así como también al funcionamiento del mercado de trabajo y la productividad de las empresas.

Hoy en día, pese a que ha habido avances en la materia, en el sentido que la mujer se ha integrado a la fuerza de trabajo y aumentó su participación pública, la discriminación, en razón de género, sigue teniendo una importante presencia. Las mujeres siguen siendo víctimas de discriminación en casi todos los aspectos del empleo. La tradicional y desigual distribución de las responsabilidades de trabajo productivo y reproductivo se constituye en un condicionante clave para su situación laboral. Entre los datos sobre desigualdad contenidos en el informe presentado por el Secretario General de la ONU (2017) "Progresos en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2017" se encuentra que:

- A nivel mundial, la participación de las mujeres en los órganos legislativos únicos o en los parlamentos nacionales alcanzó el 23,4% en 2017, sólo un 10% más que en el 2000. La lentitud en los avances revela la necesidad de un mayor compromiso político y de medidas y cupos más ambiciosos de manera de aumentar la participación política y el empoderamiento de la mujer.
- Las mujeres aún están insuficientemente representadas en puestos directivos. En la mayoría de los 67 países que disponen de datos, entre 2009 y 2015, menos de un tercio de los puestos directivos superiores e intermedios estaban ocupados por mujeres.

En Argentina, a partir del año 2005, la brecha salarial entre hombres y mujeres ha comenzado a descender, llegando en 2012 a valores cercanos al 25%. La justificación de esta disparidad está dada principalmente por la menor cantidad de horas de trabajo remunerado que en promedio realizan las mujeres, pero esto precisamente se debe a que la mayor parte de las

tareas domésticas y de cuidado en el hogar son efectuadas por ellas.

Como parte de su Responsabilidad Social Empresaria, las organizaciones deben asumir su corresponsabilidad dentro de la sociedad en las tareas de cuidado, proporcionado tanto a sus empleados como a sus empleadas medidas de conciliación que les permitan armonizar responsabilidades familiares y laborales, incluyendo políticas de diversidad y flexibilidad laboral que beneficiarán a la sociedad en su conjunto y redundarán en beneficio de la misma empresa.

Con todo esto, podemos decir que, si bien hay una incipiente presencia de la perspectiva de género en la Responsabilidad Social Empresaria, en la Argentina no se puede afirmar la existencia del concepto de Responsabilidad Social de Género propiamente dicho ya que no se pone en valor el papel de la mujer como *stakeholder* ni se la considera como una actora principal en su rol de empleada, en la gestión de la cadena de valor, como miembro y ciudadana de la comunidad, como clienta, consumidora e inversora.

ESTUDIO EMPÍRICO

Una vez desarrollado el marco teórico que servirá de referencia para llevar adelante la identificación de las variables a estudiar y el posterior análisis de las mismas, es que se procederá a realizar una lectura pormenorizada de los Reportes de sustentabilidad/sostenibilidad de las empresas objeto de estudio, a saber:

- Banco Francés
- Banco Galicia
- Banco Hipotecario
- Banco Macro
- Banco Patagonia
- Banco Santander Río
- Banco Supervielle

RESULTADOS

Banco Francés (ver gráfico n°1)

El Banco Francés es, de todas las empresas en estudio, la que da mayor importancia a las cuestiones vinculadas con el género en sus informes de sustentabilidad del período en estudio, que va del 2014 al 2016. En este sentido, comienza por señalar que el 46% de sus empleados eran mujeres en 2014, el 47% en 2015 y nuevamente el 46% en 2016. En el comité de Dirección y Directores Corporativos se observa la presencia femenina en un 11,44% por el año 2014, un 7,14% en 2015 y un 9,75% en 2016, mientras que en el equipo directivo hubo un 11,32% de mujeres en 2014, un 16,95% en 2015 y un 7,9% en 2016. En los cargos inferiores, el porcentaje de mujeres comienza a subir, ascendiendo a un 27,97% de mujeres en mandos medios en 2014, un 28,37% en 2015 y un 29,34% en 2016. En los cargos de especialistas, en 2014 el 42,1% eran ocupados por mujeres, en 2015 en 42,44% y en 2016 el 39,38%. En la fuerza de ventas, en el período señalado la cantidad de mujeres ronda por el 47%, mientras que en los puestos base ocuparon el 55,58% en 2014, el 56,36% en 2015 y el 54,3% en 2016.

Respecto de la jornada laboral parcial, el 72% de empleados bajo esta modalidad en 2014 eran mujeres, 66,8% en 2015 y 65,52% en 2016, en tanto que alrededor del 44% de los empleados de jornada laboral completa en el período señalado eran mujeres.

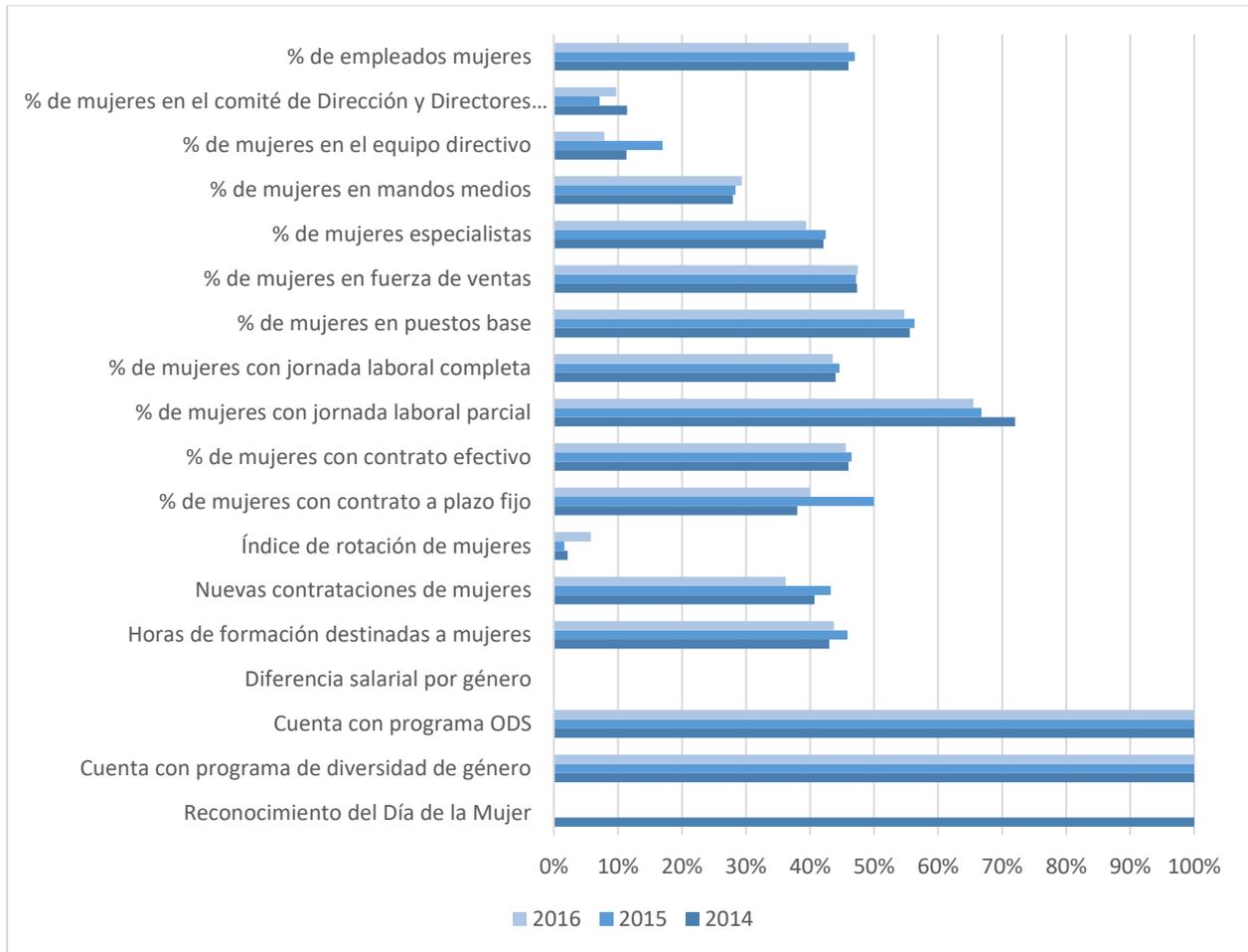
Alrededor del 46% de mujeres en 2014, 2015 y 2016 estaban contratadas bajo la modalidad de efectivas, en tanto que el 38% en 2014, el 50% en 2015 y el 40% en 2016 estaban como empleadas con contrato a plazo fijo.

El índice de rotación de mujeres asume el 2,15% en 2014, el 1,61% en 2015 y asciende a 5,79% en 2016, en tanto que en materia de contratación de nuevos empleados, en 2014 el 40,72% fueron mujeres, en 2015 el 43,24% y en 2016 el 36,21%.

En cuanto a las horas de formación, el 43% de las mismas fueron destinadas a mujeres en 2014, el 45,85% en 2015 y el 43,75% en 2016.

La empresa indica que no hace diferencias en materia salarial referidas al género de los empleados, además de que cuenta con programas de Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y con programas de Diversidad de Género, para el período analizado, y en 2014 llevó a cabo un reconocimiento por el Día de la Mujer.

Gráfico n°1.



Fuente: Elaboración propia

Analizando las variables consideradas a través de los años, no se observan diferencias apreciables. En general, los porcentajes se mantienen constantes en cuanto a la cantidad de mujeres por área, la cantidad de horas destinadas a la capacitación de las mismas, el índice de rotación y la incorporación de nuevos empleados de sexo femenino. Pero sí cabe señalar que el Banco Francés se muestra comprometido con las cuestiones de género, tal como lo establecen sus reportes de sostenibilidad anuales, y en este sentido, la tendencia es hacia una mayor equidad de género entre los colaboradores empleados de esta institución.

Banco Galicia (ver gráfico n°2)

El Banco Galicia cuenta con uno de los planteles con más mujeres de las empresas en estudio. En 2014 el 50,81% de sus empleados eran mujeres, en 2015 el 55,53% y en 2016 el 55,22%. Más allá de estos valores, no hay ninguna mujer en el Comité Directivo en el período

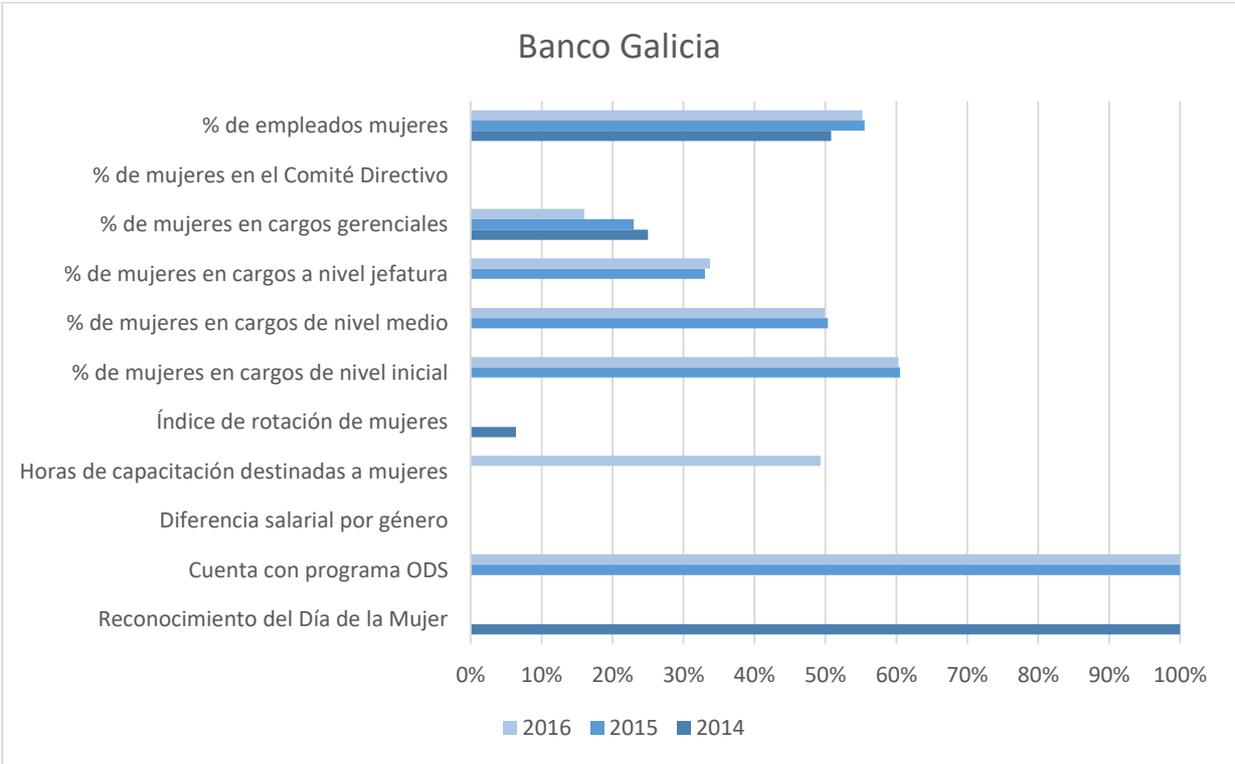
señalado. En cuanto a cargos gerenciales, en 2014 el 25% de los mismos eran ocupados por mujeres, con un decrecimiento en 2015 y 2016, con un 23% y 16% respectivamente. No hay datos para 2014 de mujeres en cargos de jefatura, nivel medio y nivel inicial, pero en 2015 el 33,03% de los jefes eran mujeres, y el 33,73% en 2016. En el nivel medio, para 2015 el 50,35% eran mujeres y en 2016 el 49,90%. Y en cuanto a cargos de nivel inicial, en 2015 el 60,51% eran ocupados por mujeres y en 2016 el 60,28%.

El índice de rotación de mujeres sólo fue declarado por la empresa para el año 2014, ascendiendo al 6,39%, cuestión que se puede explicar con la gran cantidad de mujeres que hay en la compañía en general.

En 2014 y 2015 no se indica cuántas horas de capacitación fueron destinadas a mujeres, pero en 2016 los datos indican que el porcentaje ascendió al 49,32%.

La empresa establece que no hace diferencias salariales en materia de género durante el período en estudio, en tanto que desde 2015 cuenta con programas de ODS. En 2014 se llevó a cabo un reconocimiento por el Día de la Mujer, cuestión que no fue continuada en los restantes años.

Gráfico n° 2



Fuente: Elaboración propia

Si bien el Banco Galicia no refiere a tantas cuestiones relativas al género en sus reportes de sostenibilidad, las conclusiones interanuales son similares a las del Banco Francés: en general, se observa una tendencia al respeto por la igualdad de género, considerando las variables en análisis, salvo en materia de cargos en el Comité Directivo, que son todos ocupados por hombres.

Banco Hipotecario (ver gráfico n°3)

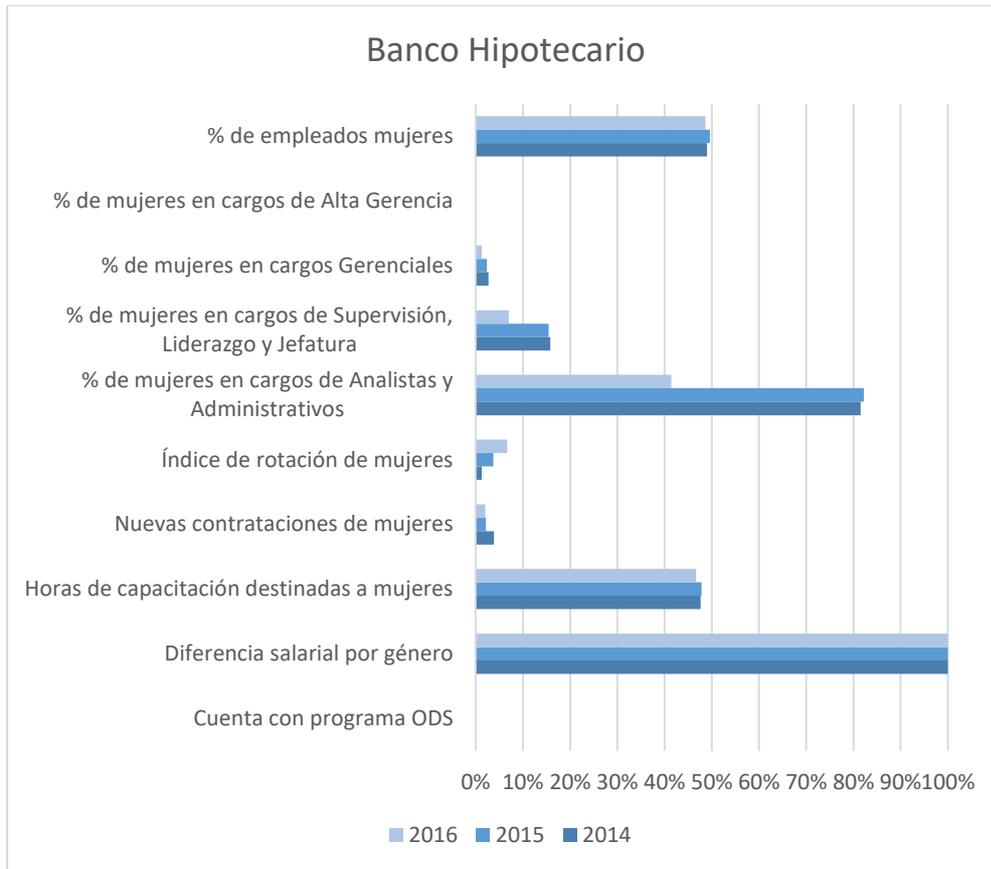
El Banco Hipotecario cuenta con un plantel de empleados de sexo femenino que rondaba el 49,02% de su plantel por el año 2014, el 49,65% en 2015 y el 48,63% en 2016, a pesar de no tener ninguna mujer involucrada en cargos de Alta Gerencia en el período señalado. En cargos gerenciales, por 2014 había un 2,68% de mujeres, en 2015 un 2,35% y en 2016 un 1,3%, porcentajes que van en aumento cuando se trata de cargos de supervisión, liderazgo y jefatura, con un 15,77% en 2014, un 15,44% en 2015 y un 7,01% en 2016, y más aún para cargos de analistas y administrativos, siendo ocupados en un 81,55% por mujeres en 2014, 82,21% en 2015 y 41,43% en 2016.

Respecto del índice de rotación de mujeres, en 2014 fue del 1,26%, en 2015 del 3,7% y en 2016 del 6,65%. Y en cuanto a las contrataciones de nuevos empleados, en el 2014 sólo un 3,85% fueron mujeres, un 2,16% en 2015 y un 2,03% en 2016.

En cuanto a las horas de capacitación, en 2014 el 47,66% fueron recibidas por mujeres, en 2015 un 47,85% y en 2016 el 46,66%.

Esta empresa señala que hay diferencias salariales referidas al género en los 3 años del período en estudio, mientras que no cuenta con ningún programa de ODS.

Gráfico n° 3



Fuente: Elaboración propia

El Banco Hipotecario no presenta tampoco grandes diferencias interanuales para las variables consideradas, salvo en materia de la disminución en el porcentaje de mujeres ocupadas en cargos de analistas y administrativos durante el año 2016, probablemente explicada por el aumento en el índice de rotación de mujeres en el mismo año.

Sin embargo, es de destacar que esta entidad financiera señala hacer diferencias en cuestiones referidas al género a la hora del establecimiento de salarios, indicando en sus reportes que las mujeres cobran alrededor del 82% del sueldo de los hombres por iguales cargos. En la medida en que la empresa decida incorporar programas de ODS en su cultura organizacional, necesariamente deberá revertir esta política, garantizando la igualdad salarial entre los géneros.

Banco Macro (ver gráfico n°4)

El Banco Macro cuenta con un porcentaje significativamente menor que las demás empresas

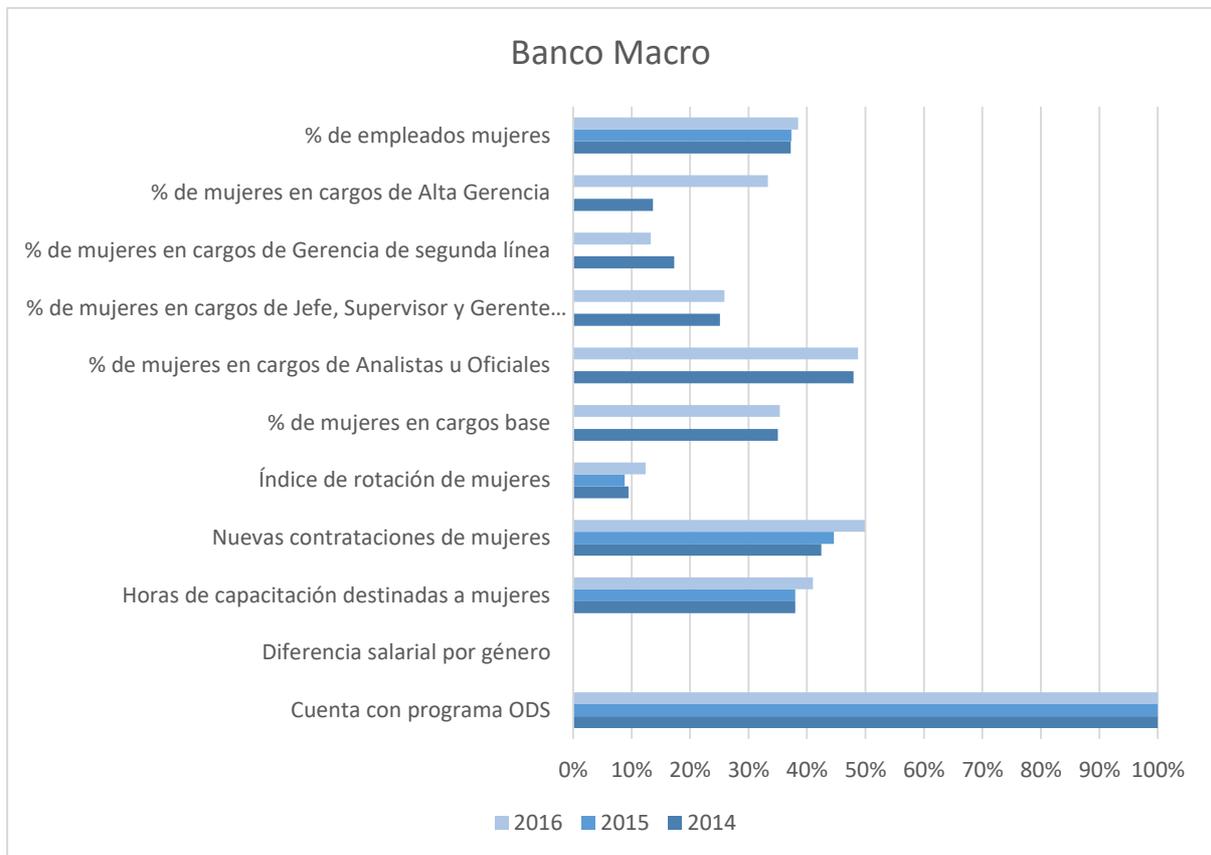
en materia de empleados mujeres, siendo este del 37,24% para 2014, 37,33% para 2015 y 38,47% para 2016. Sin embargo, en 2014 el 13,64% de los cargos de Alta Gerencia eran ocupados por mujeres y en 2016 aumentó al 33,33%, no habiendo datos al respecto para 2015. En cuanto a los cargos de Gerencia de segunda línea, en 2014 el 17,31% eran ocupados por mujeres y en 2016, el 13,25%. Por cuanto los cargos de jefe, supervisor y gerente de sucursal, el 25,10% eran mujeres en 2014 y el 25,90% lo eran para el 2016. Mujeres analistas u oficiales fueron ocupadas en un 47,98% de los cargos en 2014 y un 48,73% en 2016. Y para los cargos base, un 35% eran ocupados por mujeres en 2014 y el 35,37% en 2016.

En cuanto al índice de rotación laboral femenino, en 2014 ascendía a un 9,49%, en 2015 a un 8,79% y en 2016 a un 12,42%, manteniéndose estos valores en el promedio de rotación general de la empresa.

Respecto de las nuevas contrataciones, en 2014 el 42,44% fueron mujeres, en 2015 el 44,59% y en 2016 el 49,88%, mostrando una clara tendencia al alza, así como también se muestra en alza la totalidad de mujeres que ocupan las horas de capacitación, siendo en 2014 y 2015 de un 38% en tanto que para 2016 fue del 41%.

La empresa indica no realizar ningún tipo de diferencia basada en el género en materia de salarios, y además cuenta con programas de ODS.

Gráfico n° 4



Fuente: Elaboración propia

Tal como se viene observando para las demás empresas, el Banco Macro tampoco denota mayores diferencias en el período 2014 a 2016 entre las variables analizadas. Sí es de destacar que durante el año 2016 aumentó considerablemente el porcentaje de mujeres contratadas para nuevos cargos, ascendiendo al 50%.

Banco Patagonia (ver gráfico n°5)

El Banco Patagonia habla muy poco de cuestiones vinculadas con el género en sus reportes de sostenibilidad en el período 2014 a 2016.

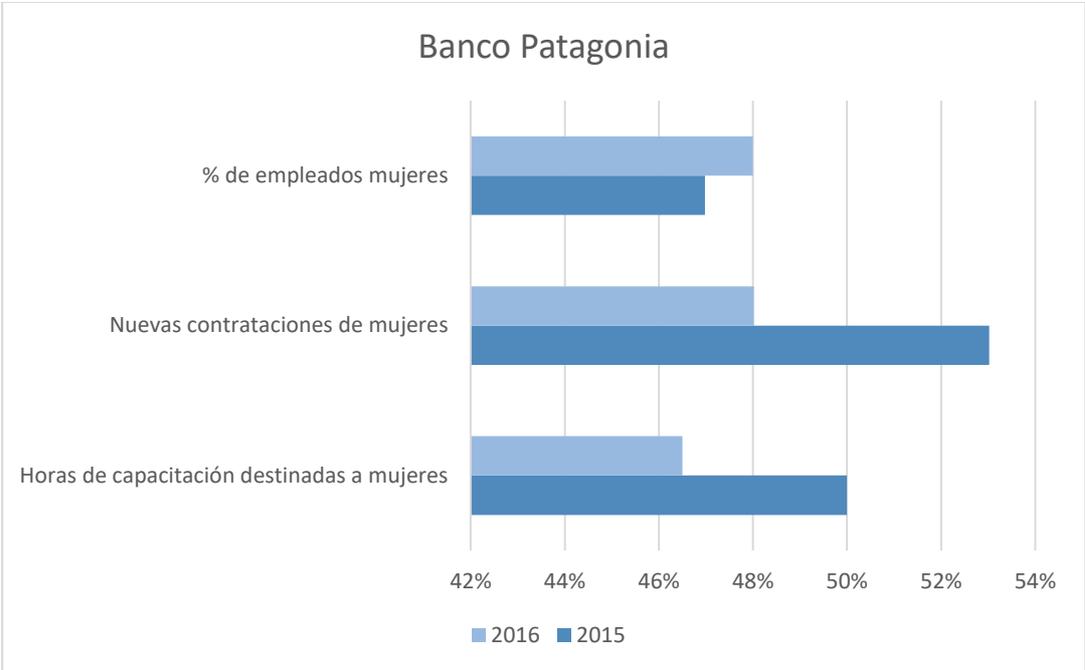
Del año 2014 es posible señalar que la empresa contaba con 43 mujeres ocupando cargos de Alta Gerencia y que la empresa indica no hacer diferencias salariales por género.

Para los años 2015 y 2016 hay algunos datos más, a partir de los que se puede concluir que en 2015 había un 46,98% de empleados de sexo femenino y un 48% para 2016, aunque no hay datos respecto de las mujeres en cargos de Alta Gerencia. Asimismo, del total de nuevas contrataciones, en 2015 el 53,03% respondió a mujeres y en 2016 el 48,02%.

Respecto de las capacitaciones internas, en 2015 el 50% de las horas eran destinadas a empleadas mujeres, en tanto que en 2016 el 46,5% fueron aprovechadas por ellas.

La empresa señala para ambos años, 2015 y 2016, que no hace diferencia salarial basada en el género.

Grafico n° 5



Fuente: Elaboración propia

Interanualmente, sólo es posible señalar que el Banco Patagonia redujo considerablemente las nuevas contrataciones de mujeres para el año 2016, lo mismo que respecto de la cantidad de horas de capacitación destinadas a mujeres, y los porcentajes de empleadas mujeres se mantuvieron relativamente constantes. Esto no alcanza para señalar que el banco no tenga una política de igualdad de género, pero, en caso de tenerla, la misma no está reflejada en los reportes de sostenibilidad que el mismo emite.

Banco Santander Río (ver gráfico n°6)

El Banco Santander Río cuenta con informes de sustentabilidad para los 3 períodos analizados, aunque las variables que se contemplan en el mismo vinculadas a cuestiones de género no abundan.

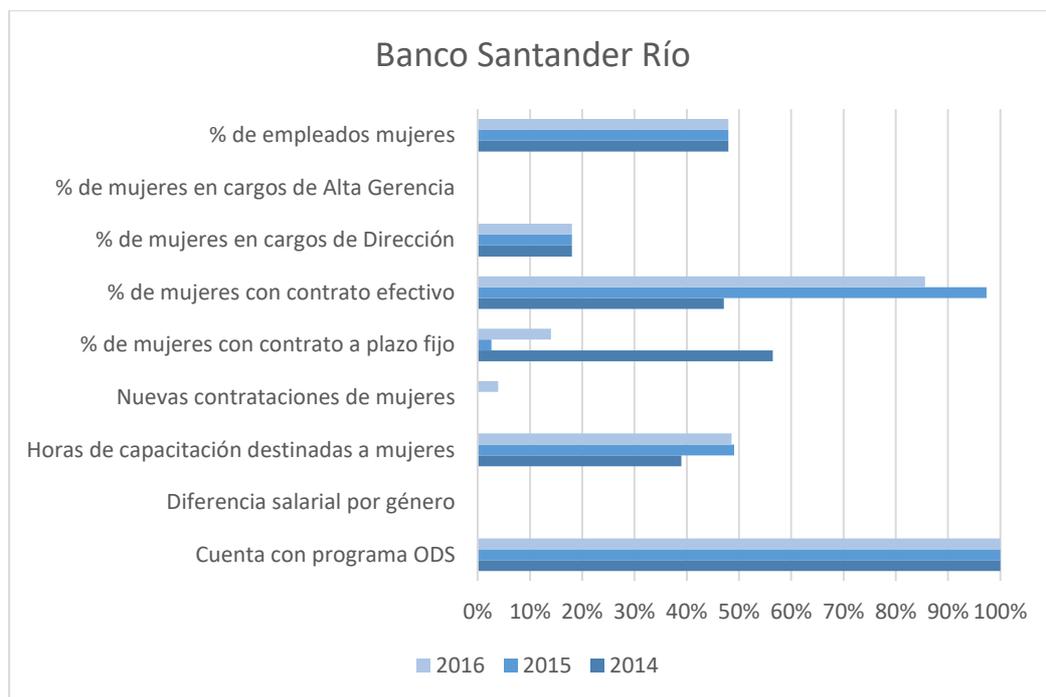
Tanto para 2014, como para 2015 y 2016, el porcentaje de empleados mujeres ascendía al 48% del total de empleados de la empresa, sin embargo, no había ninguna mujer ocupando cargos de Alta Gerencia. El 18% de los cargos Directivos fueron ocupados por mujeres en los 3 períodos, en tanto que, del total de empleadas mujeres, un 47,10% tenían un cargo efectivo en 2014, el 97,39% en 2015 y el 85,64% en 2016, demostrando una clara tendencia de la empresa a efectivizar cargos de sus empleados. Del total de empleados con contratos a plazo fijo, el 56,45% eran ocupados por mujeres en 2014, el 2,60% en 2015 y el 14% en 2016, apoyando a la tendencia anterior de tener cada vez menos empleados a plazo.

En cuanto a la contratación de nuevos empleados, no hay datos para los años 2014 y 2015, pero durante el año 2016, el 3,9% de las incorporaciones fueron mujeres.

Respecto de la capacitación, del total de horas destinadas a capacitar personal, en 2015 el 39% fue aprovechado por mujeres, con una tendencia al alza para el 2016, con un 49,06% y un 48,57% en 2016.

En la empresa Santander Río, durante el período de análisis se indica que no hay diferencias salariales en función del género. Además, se siguen los principios de las ODS desde 2015 en adelante.

Gráfico n° 6



Fuente: Elaboración propia

El Banco Santander Río presenta algunas variaciones interanuales interesantes de analizar, ya que muestra una clara tendencia a que las mujeres pasen de tener contratos a plazo fijo a estar contratadas en forma efectiva, en su planta permanente, como puede observarse en el gráfico. Por cuanto las demás variables en estudio no se observan diferencias significativas, pues continúa sin hacer diferencias por género en materia de salarios, cuenta con un programa de ODS a lo largo del período 2014 a 2016, mantiene un porcentaje fijo de 38% de empleados mujeres y el 18% de los cargos directivos están ocupados por mujeres.

Banco Supervielle (ver gráfico n°7)

El Banco Supervielle no ha presentado en forma pública su Reporte de Sostenibilidad para el año 2014, motivo por el cual se tomaron los años 2015 y 2016 para respetar el período de análisis de las empresas restantes.

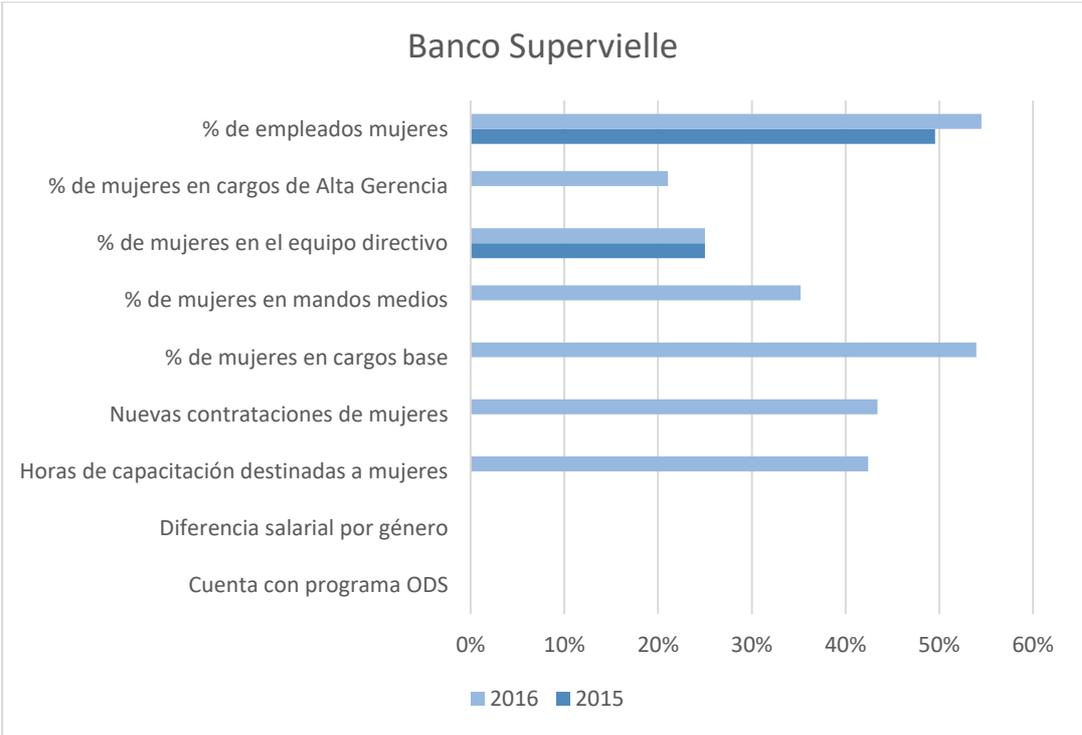
Puntualmente, y del análisis de las variables que contempla el Reporte de Sostenibilidad del Banco referidas a cuestiones de género, se puede señalar que hay muy poca información a este respecto. Solamente se pudo rescatar que el porcentaje de empleados mujeres fue del 49,55% para el año 2015 y aumentó al 54,5% en el año 2016. Además, para el año 2016,

pasaron a haber un 21,05% de mujeres en cargos de Alta Gerencia, versus la inexistencia de las mismas para el año 2015. En cuanto al porcentaje de mujeres en el Equipo Directivo de Supervielle, tanto en 2015 como en 2016 oscilaba en un 25%. No hay datos para el año 2015 respecto de mujeres en mandos medios ni en cargos base, pero para el año 2016 representaron un 35,20% y un 53,95%, respectivamente.

No se tienen datos sobre la contratación de nuevos empleados de sexo femenino para 2015, pero para 2016, ronda el 43,43%, en tanto que las horas de capacitación destinadas a empleadas de sexo femenino, para el año 2016 fue del 42,42%.

Esta empresa señala que no hacen diferencias salariales por género durante los años 2015 y 2016, aunque no cuenta con un programa de ODS.

Gráfico n° 7



Fuente: Elaboración propia

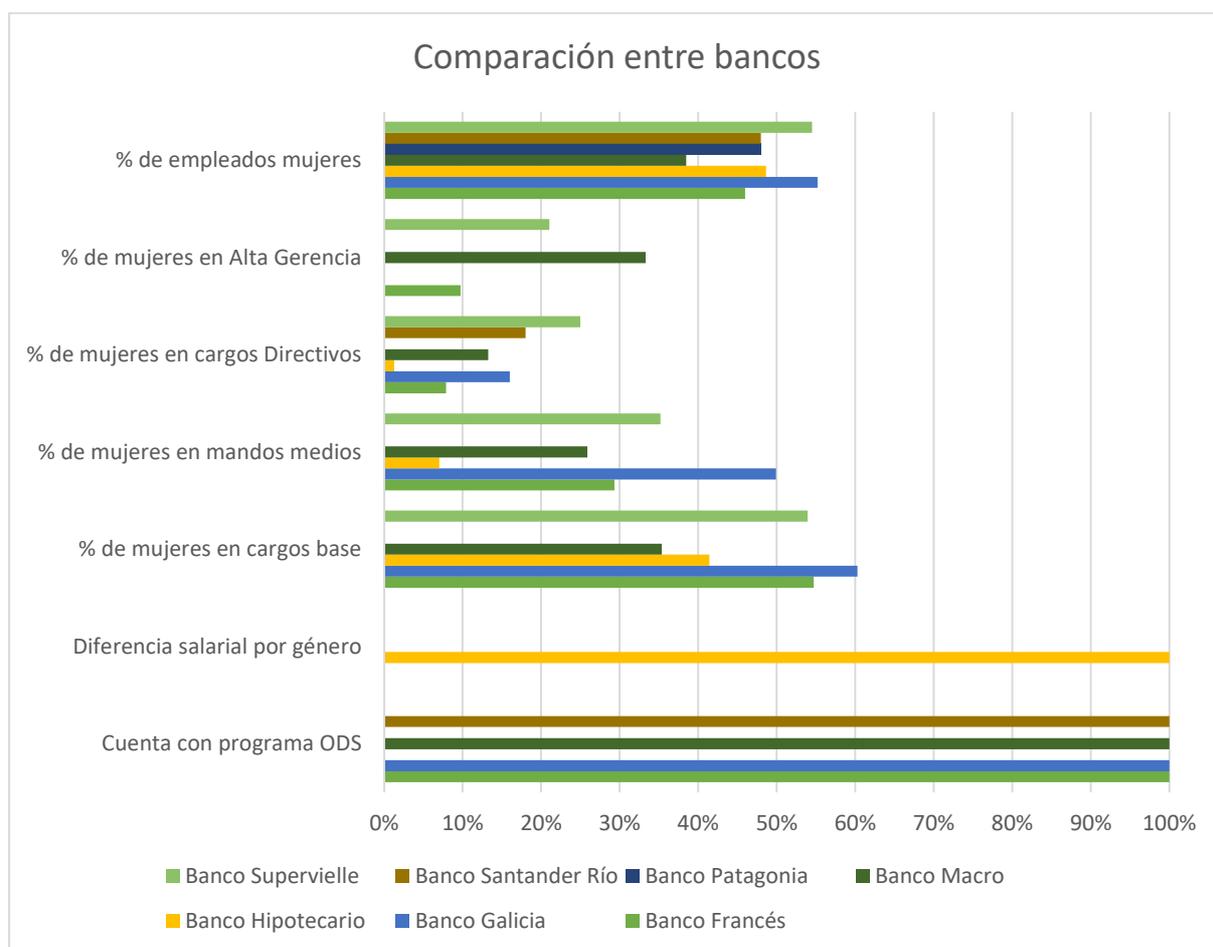
Esta entidad financiera cuenta con pocos datos del año 2015 para contrastar con el 2016, pero cabe señalar que el porcentaje de empleados mujeres ha ido en aumento, mientras que el porcentaje de mujeres en el equipo directivo se mantuvo en un 25% para ambos períodos.

A partir de los datos obtenidos para el 2016, se puede observar que la empresa va de a poco incorporando cuestiones referidas a la igualdad de género en su cultura organizacional.

Comparación entre las variables comunes a todos los bancos durante el año 2016

Una vez analizado cada banco en forma individual, se detectaron una serie de variables comunes a todos ellos, lo que permitió realizar un análisis comparativo del cual se pueden sacar algunas conclusiones globales.

Gráfico n° 8



Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, es de destacar que en la totalidad de los bancos analizados, el porcentaje de empleados mujeres no supera el 50% de la planta, salvo en los bancos Supervielle y Galicia, cuyo plantel está conformado por alrededor de un 55% de mujeres. Esto marca una clara tendencia que viene sucediéndose desde tiempos remotos en la República Argentina, en la cual se observaba que casi la totalidad del plantel de las entidades del sector financiero estaba compuesto por hombres, pero que poco a poco se ha ido revirtiendo, dando lugar a la presencia de cada vez más mujeres en el sector.

Por otro lado, y respecto de los cargos de Alta Gerencia, es notable la escasa participación de mujeres en los mismos. Solamente hay un 9,75% en el Banco Francés, un 33% en el Banco Macro y un 21,05% en el Banco Supervielle. En el resto de bancos, directamente no hay mujeres ocupando estos puestos.

Se puede apreciar en el gráfico n° 8 que, en la medida en que disminuye el nivel del cargo, aumenta la participación de mujeres en los mismos. En este sentido, mujeres en cargos directivos hay en la mayoría de los bancos analizados, aunque como máximo alcanzan el 25% sobre el total de cargos de este rango. En los mandos medios, se observa un fuerte crecimiento en la cantidad de mujeres, estando presentes en más del 30% de los cargos de este nivel. Finalmente, se observa que las mujeres representan más del 50% del plantel, en promedio, en los cargos base. En este sentido, se puede señalar que una mayor participación de mujeres en posiciones senior y junior es importante, pues permite que haya posibilidades de desarrollo organizacional que hagan posible la realización de una carrera laboral para posteriormente ocupar, los cargos gerenciales, y eventualmente, ingresar al directorio de las compañías en las que se desempeñan.

En la mayoría de los bancos analizados, se observa que no hay diferencias salariales basadas en cuestiones de género, salvo en el caso del Banco Hipotecario, cuyo informe de sustentabilidad establece que sí existen tales diferencias, lo que va en contra del principio de *igualdad de retribución por trabajo de igual valor*, establecido en el artículo 172 de la Ley 20.744 de Contrato de Trabajo.

Y por último, respecto de los programas de Objetivos de Desarrollo Sostenible, 4 de los Bancos analizados los tienen en cuenta a la hora de definir su cultura organizacional, mostrando con esto que cada vez más se tiende a la sostenibilidad de las empresas, incluyendo a la diversidad de género dentro de las mismas.

Consideraciones finales

Este estudio muestra en forma contundente que la incorporación de temáticas sociales a las prácticas de negocio en las empresas del sector financiero cotizante argentino, es un área de importante desarrollo local desde hace ya varios años. En ese sentido, las empresas financieras con mayor prestigio del país realizan acciones en esta área con anterioridad a que esta dimensión del negocio corporativo haya cobrado la visibilidad que tiene en la actualidad. En efecto, para la gran mayoría de estas empresas, desarrollar políticas internas de igualdad de género forma parte no sólo de su propia identidad corporativa sino también del éxito del

negocio de su empresa. En consecuencia, las acciones que las empresas líderes han desarrollado están más asociadas a la dimensión económica y social de la Responsabilidad Social Empresaria y su vinculación con la igualdad de género que a la tradicional filantropía corporativa. Esta modalidad corporativa de relación con la comunidad, ha facilitado la creación de mecanismos de participación y cooperación que permiten un mayor nivel de proximidad e integración entre la empresa y la sociedad, favoreciendo el desarrollo de una cultura organizacional de servicio y la generación de nuevas oportunidades de negocios.

Sin embargo, y a pesar de lo que se recoge en reuniones locales sobre la Responsabilidad Social Empresaria, los datos aquí analizados no permiten confirmar el hecho de que se esté frente a un cambio de paradigma en cuanto a la reconstrucción del rol que podría tener la empresa a favor del desarrollo de una sociedad más moderna y equitativa focalizada en el mejoramiento sostenible de la sociedad. En Argentina, la evolución de la responsabilización social de las empresas dependerá ampliamente de la capacidad que como sociedad tenga de contribuir a un cambio de paradigma en lo que al rol social de las empresas se refiere.

CONCLUSIONES.

En este apartado se presentarán las conclusiones derivadas de la revisión bibliográfica en primera instancia y posteriormente las del estudio empírico para finalizar con una serie de propuestas a nivel del Estado y de las propias organizaciones.

Conclusiones derivadas de la revisión bibliográfica

Actualmente, la sociedad exige a las empresas compromisos que van más allá de lo estrictamente económico, y cada vez más se embarcan en los ámbitos medioambiental y social, entre los que destacan los relacionados con la igualdad de género. Esto está provocando que las empresas asuman este tipo de responsabilidades y adopten prácticas de Responsabilidad Social Empresaria dirigidas a satisfacer las expectativas de los diferentes grupos de interés.

Las empresas y los líderes empresariales están siendo juzgados por su capacidad de responder en forma efectiva y sostenida a dos desafíos sociales de gran envergadura: la creación de riqueza y la generación de capital social. El futuro de la sociedad argentina dependerá en gran medida de la habilidad que como colectivo social se pueda desarrollar para lograr el éxito en ambos desafíos.

La legislación en materia de Responsabilidad Social Empresaria es escasa en Argentina, algunas normas provinciales exigen que ciertas empresas cuenten con un balance social en el que conste su actividad e inversiones en la materia y prevén ciertos beneficios a aquellas empresas que cumplan con dicho requisito, pero, en general, no se encuentran reglamentadas ni cuentan con medios o mecanismos de control o seguimiento.

Conclusiones derivadas del estudio empírico

Evidencias empíricas que surgen de la observación del funcionamiento de las empresas financieras cotizantes en la Argentina muestran que la presencia de las mujeres en la toma de decisiones es mucho más reducida que la de los hombres, lo que está provocando el desaprovechamiento del particular estilo directivo femenino.

El interés por la equidad de género en los niveles directivos de las empresas financieras cotizantes forma parte de la agenda mundial: si bien la presencia femenina en el mundo laboral alcanza niveles de casi paridad, la presencia de mujeres en puestos de dirección de es marcadamente inferior a la masculina en todos los mercados.

Diversos organismos internacionales e iniciativas transnacionales impulsan un abanico de

medidas y propuestas para avanzar positivamente en lograr mayores niveles de participación equitativa de género en todos los sectores empresariales, particularmente los del sector financiero, y gubernamentales.

Entre las iniciativas que mayor consenso generan se encuentran la promoción de una mayor participación de mujeres en posiciones senior, la objetividad y la transparencia en los procesos de selección de directivos, el mentoreo y la promoción de la equidad de género desde las figuras de liderazgo femeninas y masculinas en el sector público y privado.

Argentina ha tomado la decisión de alinearse con la perspectiva e iniciativas globales en materia de diversidad de género en los directorios de las empresas del sector financiero cotizante, aunque por el momento se encuentra dentro de los países con menor representatividad femenina en los directorios de estas empresas.

Además, en el país existe un terreno sensible para transitar el camino de la responsabilización de las empresas, el cual podrá ser afianzado e institucionalizado con el apoyo del conjunto de los actores sociales.

Resulta fundamental que las empresas argentinas integren políticas de género en la **gestión de sus recursos humanos**. En este sentido, desde el ámbito público, el Estado debe asumir su rol esencial, no solo **adoptando legislaciones y políticas públicas a favor de la equidad e igualdad de género**, sino también incentivando la inclusión de esta perspectiva en los programas de fomento y desarrollo de la Responsabilidad Social Empresaria por parte de las empresas, controlando de manera eficaz y transparente sus resultados y premiando el mismo.

La relevancia de lograr una integración de las políticas de Igualdad de Género no es sólo de carácter económico sino también social. En Argentina se ha presentado un notable crecimiento de los hogares monoparentales de jefatura femenina, lo que hace que el tema de la diversidad y flexibilidad adquiera especial relevancia para la sociedad, contar con esquemas laborales que permitan articular trabajo y familia se torna indispensable, particularmente para estos casos.

Las conclusiones extraídas a partir del estudio pormenorizado de las empresas financieras cotizantes de la República Argentina permiten extrapolarlas a empresas cotizantes y no cotizantes de los demás sectores económicos, ya que, luego de haber analizado el contexto de la Responsabilidad Social Empresaria, la Igualdad de Género y la Responsabilidad Social de Género en el país, se está en condiciones de afirmar que en líneas generales las organizaciones argentinas tienen una gestión similar de las cuestiones de género.

Propuestas para mejores prácticas en materia de Igualdad de Género

En consonancia con lo anteriormente desarrollado, a continuación se propone una serie de claves para las mejores prácticas de Gobierno Corporativo en materia de igualdad de género para llevar a cabo en el país, tanto a nivel empresarial como del Estado.

Acciones que pueden llevar a cabo las propias organizaciones:

- ✓ Diversificar la composición de los directorios, en términos de género, rango etario, formación académica, credos, razas, nacionalidades, etc., pues enriquece la toma de decisiones empresariales: acortar la brecha de género y fomentar la inclusión femenina se traduce en acciones concretas de los líderes de las empresas y responsables de las políticas públicas para mejorar el acceso de las mujeres a cargos de toma de decisiones. El enfoque debe estar dirigido al progreso en el equilibrio de género en los directorios y espacios de toma de decisiones de las empresas, a través de una mejor gobernanza que no solo impacte en un desempeño financiero más sólido, sino que también permita llevar adelante una mejor gestión de la diversidad.
- ✓ Abordar a través de legislación acorde, políticas, monitoreo y campañas de difusión que provean el acceso igualitario a educación, que posibiliten una mejor participación femenina en el empleo, que promuevan políticas de apoyo para la familia, que fomenten una mayor presencia masculina en trabajos no remunerados, que trabajen para un mejor balance de género en posiciones líderes tanto en el sector público como en el privado y promuevan el emprendedurismo entre las mujeres.
- ✓ Elaborar principios, guías, buenas prácticas y datos sobre igualdad de género en educación, empleo y emprendedurismo, extendiéndolos a todos los actores relevantes, incluyendo el sector privado, organismos públicos, sindicatos, organizaciones empresariales y la sociedad civil.
- ✓ Proveer educación y entrenamiento al personal en materia de igualdad de género y ofrecer mentoreo para personal femenino.

Acciones que pueden llevar a cabo los organismos estatales y de contralor:

- ✓ Requerir o fomentar que las compañías reporten:
 - ✓ Objetivos en materia de diversidad y cómo pueden ser alcanzados.
 - ✓ Políticas de promoción de igualdad de género en el lugar de trabajo.

- ✓ Métricas de diversidad, incluyendo el porcentaje de mujeres en todos los niveles de la organización y brecha salarial.
- ✓ Comprometer al regulador a requerir o promover que las compañías publiquen sus métricas en materia de diversidad.
- ✓ Comprometer a las empresas a adoptar estándares internacionales de buenas prácticas corporativas en materia de igualdad de género.
- ✓ Apoyar el desarrollo de las pequeñas empresas propiedad de mujeres y su participación en los mercados de capitales.
- ✓ Introducir estándares de calidad en materia de género y promover las iniciativas de inversión que ofrezcan productos de igualdad de género.
- ✓ Desarrollar políticas de remuneración, representación de género, prevención del acoso sexual, licencias familiares y trabajo flexible para apoyar a hombres y mujeres.
- ✓ Conducir investigación en materia de igualdad de género.
- ✓ Legislar en materia de Responsabilidad Social Empresaria y Responsabilidad Social de Género,

Cabría preguntarse, entonces, por qué es importante que las organizaciones se embarquen en la diversidad de género y decidan implementarlo como política interna para con sus empleados y externa para con el medio en el que se desenvuelven. Y en este sentido, es posible listar una serie de beneficios que se observan en la práctica de empresas cuyos directorios poseen una representatividad de género más amplia en el mundo (según estudios referenciados por la Comisión Nacional de Valores en su informe sobre género en los directorios de las empresas bajo el régimen de oferta pública):

Un rendimiento financiero superior: Se ha detectado que las empresas con al menos tres mujeres en sus directorios experimentan mayores retornos para los accionistas y mejor retorno del capital.

Mayor foco en el gerenciamiento de riesgos: Los directorios con representación femenina suelen enfocarse en el manejo de riesgos a través de las preocupaciones y cuestiones planteadas por clientes internos y externos e inversores.

Mejor comprensión del mercado de consumo: Los directorios con mayor presencia femenina parecen mejor equipados para desarrollar productos y servicios atractivos para los consumidores. Se ha demostrado que las mujeres prestan más atención a las tendencias en materia de innovación tecnológica, difusión del conocimiento y competencia por atraer talento.

Desempeño organizacional más fuerte: La investigación sugiere que existe una correlación positiva entre la presencia femenina en el directorio y un desempeño más fuerte de la empresa. Entre otros factores, porque esto sugiere que existe un real compromiso con la diversidad; las mujeres en puestos directivos sirven como modelo e incentivo para las demás trabajadoras, y por el estilo más colaborativo y abierto de liderazgo que las directivas mujeres suelen mostrar.

Mayor confianza para el inversor: La inclusión de mujeres dentro de puestos directivos puede tener consecuencias beneficiosas para el inversor. A partir de iniciativas de fondos de inversiones, se están incluyendo medidores de género en la calificación de las empresas. A su vez, las compañías calificadoras están incorporando criterios de evaluación de género en las empresas debido a la repercusión que esto tiene sobre el desempeño organizacional.

Mejor clima laboral: Impacto positivo en las personas empleadas de la empresa incrementando su satisfacción, fidelidad, reteniendo, atrayendo el talento y reduciendo el ausentismo. Mejoran la productividad, la innovación y la competitividad empresarial.

En definitiva, en la actualidad, y según la experiencia en materia de acción con la comunidad desarrollada fundamentalmente por las empresas líderes, existe la oportunidad de construir un círculo virtuoso de responsabilización social que no se limite a mejorar las relaciones entre la empresa y la comunidad, sino que se extienda hasta alcanzar al conjunto de actores que intervienen en la construcción del tejido social.

Actualmente en nuestro país el avance de la Responsabilidad Social Empresaria en materia académica y de negocios, ha planteado grandes debates respecto de la amplitud de dicho concepto y entre ellos, la temática de la “diversidad y equidad de género” en uno de los que se destaca. La integración de la mujer al mundo laboral plantea ciertos desafíos que deben ser considerados para que puedan conseguir su máximo potencial sin encontrar obstáculos inherentes a su condición de género y en este sentido, la Responsabilidad Social Empresaria se posiciona como uno de los medios que harán posible el logro de este desafío. Sumado a esto, el país se encuentra inmerso en un el contexto social y económico que impulsa fuertemente estas cuestiones de igualdad de género en todos los ámbitos.

Para que esto pueda ser posible, el empresariado argentino tendrá que ir definiendo cuáles serán los alcances posibles de un nuevo contrato social que integre los intereses y expectativas del conjunto de los actores sociales, maximizando los niveles de cooperación, coordinación y transparencia para fortalecer y reconstruir en conjunto el capital social de la

Argentina. La mayoría de las empresas líderes están demostrando con el ejemplo que recorrer el camino hacia un cambio de paradigma en lo que significa hacer y ser empresa en Argentina es posible y necesario. Sin duda alguna, el gran desafío que se tiene por delante es el de ser capaces de integrar al conjunto del empresariado local en una lógica de negocio basada en la Responsabilidad Social Empresaria e Igualdad de Género en la sociedad Argentina

LIMITACIONES Y FUTURAS EXTENSIONES DEL TRABAJO REALIZADO

Limitaciones del estudio realizado

A pesar de haber alcanzado los objetivos fijados para el desarrollo de este trabajo de investigación, durante el proceso de elaboración se han detectado ciertas limitaciones.

La primera limitación es de carácter temporal. La heterogeneidad de la información publicada hasta el año 2013 y que al momento de comenzar la presente investigación no se encontraban aún publicados los Reportes de Sustentabilidad/Sostenibilidad 2017 de las empresas analizadas, obligó a fijar un horizonte temporal comprendido entre los años 2014-2016.

La segunda, tiene que ver con que no se han analizado la totalidad de las empresas cotizantes del sector financiero argentino ya que una de ellas conforma un grupo económico que no presenta informes y la otra los presenta en forma global, pero no en forma particular para las sucursales de la República Argentina.

Futuras extensiones del trabajo realizado

Como futuras líneas de investigación, el trabajo podría extenderse, en primer lugar, ampliando el horizonte temporal considerado, incluyendo de esta forma los Reportes de Sustentabilidad/Sostenibilidad de los años 2017 y 2018. En segundo lugar, podría ampliarse la investigación a empresas de los otros sectores productivos del país, y a empresas del sector financiero que no cotizan en bolsa.

BIBLIOGRAFÍA

AECA. Marco conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa. 2004.

AMORÓS, C. (s.f.). *Palabras y Conceptos Clave. Mujeres en Red y AMECO*. Recuperado de <http://www.mujiresenred.net/vocabulario.html> el 9 de octubre de 2018.

GÁLVEZ, T. (2001). *Aspectos económicos de la equidad de género*. Serie Mujer y desarrollo. Publicación de las Naciones Unidas. LC/L.1561-P ISBN: 92-1-321867-2. Copyright © Naciones Unidas.

BLANCO, C. (2018). *Con más de 20 años en el país, la Responsabilidad Social Empresaria, ¿pasó de moda?* Recuperado de: <https://www.infonegocios.info/enfoque/con-mas-de-20-anos-en-el-pais-la-responsabilidad-social-empresaria-paso-de-moda>.

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. *Libro Verde Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas, 2001, p. 1-35. Recuperado de: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0366:FIN:ES:PDF>.

COMISIÓN NACIONAL DE VALORES. (2018). Informe sobre género en los directorios de las empresas bajo el régimen de oferta pública.

COMUNICARSE. (2013). Investigación sobre: 10 Años de RSE en Argentina. En el camino hacia la sustentabilidad. 6º edición. Informes Comunicarse.

CONNER, H. (2007). *Understanding the Relationship Between Diversity and Corporate Social Responsibility and its Contribution to Business in the Community's Corporate Responsibility Index* (Doctoral dissertation, University of Nottingham).

D'ANGELO, J (2018). *El enfoque de la Responsabilidad Social Empresaria sigue vigente y presente*. Recuperado de <https://www.cronista.com/columnistas/El-enfoque-de-la-Responsabilidad-Social-Empresaria-sigue-vigente-y-presente-20180423-0116.html>

Decisión Consultores (2002). "Informe: La Responsabilidad Social Empresarial en Argentina"- Buenos Aires, Argentina.

DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M. y VALOR MARTÍNEZ, C. Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España, Boletín ICE Económico, nº 2755, 2003, p. 7-19.

Executive Report. Corporate Social Responsibility. Monitor 2001. Global Public Opinion on de Changing Role of Companies. June 2001. Environics International Ltd.

FERNÁNDEZ GARCÍA, R. (2010). *Responsabilidad social corporativa. Una nueva cultura empresarial*. Editorial Club Universitario.

FREEMAN, R. E., HARRISON, J. S., WICKS, A. C., PARMAR, B. L., & DE COLLE, S. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. New York: Cambridge University Press.

GHERARDI, S. (1995). *Gender, symbolism and organizational cultures*. Newbury Park, CA: Sage Publications

GROSSER, K., & MOON, J. (2005b). The role of corporate social responsibility in gender mainstreaming. *International Feminist Journal of Politics*, 7(4), 532-554.

GROSSER, K. (2009). Corporate Social responsibility and gender equality: women as stakeholders and the European Union sustainability strategy. *Business Ethics: A European Review*, 18(3), 290-307.

GROSSER, K. (2011). *Corporate social responsibility, gender equality and organizational change: a feminist perspective*. Doctoral dissertation, University of Nottingham.

HEIDE, I. (2000). *ABC of Women Workers's rights and Gender Equality*. Geneva: International Labour Office.

ISO 26000. Guía de responsabilidad social

KILGOUR, M. (2007). The UN Global Compact and substantive equality for Women: revealing a "well hidden" mandate. *Third World Quarterly*, 28 (4), 751-773.

KILGOUR, M. (2013). The Global Compact and Gender Inequality: A Work in Progress. *Business & Society*, 52(1), 105-134.

LEGUIZAMÓN, M. L. (2016). *La equidad de género como motor de las organizaciones*. Recuperado de: <http://umet.edu.ar/departamento-de-responsabilidad-social/general/la-equidad-de-genero-como-motor-de-las-organizaciones/>

MARÍN, Longinos; ARCAS LARIO, Narciso y CORTÉS GRACÍA, Francisco J. *Guía práctica para la elaboración de memorias de Responsabilidad Social Empresaria en cooperativas agroalimentarias*. Almería: Fundación Cajamar. 2010. ISBN: 978-84-937759-1-9.

MAXFIELD, S. (2007). Linking business's gender and diversity practices with corporate citizenship: implications for Latin America *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 38, 65-80.

MCKINSEY (2013). *Women Matter 2013. Gender Diversity in Top Management. Moving corporate culture, moving boundaries*. McKinsey & Company, Inc Recuperado de http://www.mckinsey.com/features/women_matter

Paladino, M.-Mohan, A. (2002). "Tendencias de la Responsabilidad Social Empresaria en la Argentina"- Documento de Investigación del IAE-Escuela de Educación y Negocios de la Universidad Austral.

PAREKATUZ (2003). Guía para el Autodiagnóstico de Responsabilidad Social e Igualdad de Género. Diputación Foral de Bizkaia. Recuperado de http://www.bizkaia.net/ahaldun_nagusia/parekatuz/archivos/castellano/Egjera_Gu%C3%A4Da%20para%20el%20Autodiagn%C3%B3stico%20RS-IG_v2.pdf

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO Y LA RED ARGENTINA DEL PACTO GLOBAL Informe: Contribución de las empresas Argentinas adheridas al Pacto Global a los objetivos de desarrollo sostenible: evidencias a 3 años de la aprobación de la agenda 2030.

ROITSTEIN, F. (2004). *La responsabilidad social empresarial en la Argentina Tendencias y oportunidades*. Academia. Revista Latinoamericana de Administración, 32, CLADEA, Bogotá. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/716/71603202.pdf>

SCHULTZ, I. (2007). *Case Study on Gender Equality in CSR in the Banking Sector*. Working paper of the RARE project. Frankfurt/Main: Institute for Social-Ecological Research (ISOE).

THOMPSON, L. J. (2008). Gender equity and corporate social responsibility in a post-feminist era. *Business Ethics: A European Review*, 17(1), 87-106.

ANEXOS

Anexo nº 1. Tablas de trabajo por banco y por año.

Banco Francés

Año	2014	2015	2016
Reconocimiento del Día de la Mujer	100%	0%	0%
Cuenta con programa de diversidad de género	100%	100%	100%
Cuenta con programa ODS	100%	100%	100%
Diferencia salarial por género	0%	0%	0%
Horas de formación destinadas a mujeres	43%	45,85%	43,75%
Nuevas contrataciones de mujeres	40,72%	43,24%	36,21%
Índice de rotación de mujeres	2,15%	1,61%	5,79%
% de mujeres con contrato a plazo fijo	38%	50%	40%
% de mujeres con contrato efectivo	46%	46,50%	45,61%
% de mujeres con jornada laboral parcial	72%	66,80%	65,52%
% de mujeres con jornada laboral completa	44%	44,60%	43,56%
% de mujeres en puestos base	55,58%	56,36%	54,73%
% de mujeres en fuerza de ventas	47,35%	47,18%	47,45%
% de mujeres especialistas	42,10%	42,44%	39,38%
% de mujeres en mandos medios	27,97%	28,37%	29,34%
% de mujeres en el equipo directivo	11,32%	16,95%	7,90%
% de mujeres en el comité de Dirección y Directores Corporativos	11,44%	7,14%	9,75%
% de empleados mujeres	46%	47%	46%

Banco Galicia

Año	2014	2015	2016
Reconocimiento del Día de la Mujer	100%	0%	0%
Cuenta con programa ODS	0%	100%	100%
Diferencia salarial por género	0%	0%	0%
Horas de capacitación destinadas a mujeres	No	No	49,32%

Índice de rotación de mujeres	6,39%	No	No
% de mujeres en cargos de nivel inicial	No	60,51%	60,28%
% de mujeres en cargos de nivel medio	No	50,35%	49,90%
% de mujeres en cargos a nivel jefatura	No	33,03%	33,73%
% de mujeres en cargos gerenciales	25%	23%	16%
% de mujeres en el Comité Directivo	0%	0%	0%
% de empleados mujeres	50,81%	55,53%	55,22%

Banco Hipotecario

Año	2014	2015	2016
Cuenta con programa ODS	0%	0%	0%
Diferencia salarial por género	100%	100%	100%
Horas de capacitación destinadas a mujeres	47,66%	47,85%	46,66%
Nuevas contrataciones de mujeres	3,85%	2,16%	2,03%
Índice de rotación de mujeres	1,26%	3,70%	6,65%
% de mujeres en cargos de Analistas y Administrativos	81,55%	82,21%	41,43%
% de mujeres en cargos de Supervisión, Liderazgo y Jefatura	15,77%	15,44%	7,01%
% de mujeres en cargos Gerenciales	2,68%	2,35%	1,30%
% de mujeres en cargos de Alta Gerencia	0%	0%	0%
% de empleados mujeres	49,02%	49,65%	48,63%

Banco Macro

Año	2014	2015	2016
Cuenta con programa ODS	100%	100%	100%
Diferencia salarial por género	0%	0%	0%
Horas de capacitación destinadas a mujeres	38%	38%	41%
Nuevas contrataciones de mujeres	42,44%	44,59%	49,88%
Índice de rotación de mujeres	9,49%	8,79%	12,42%
% de mujeres en cargos base	35%	No	35,37%
% de mujeres en cargos de Analistas u Oficiales	47,98%	No	48,73%

% de mujeres en cargos de Jefe, Supervisor y Gerente de Sucursal	25,10%	No	25,90%
% de mujeres en cargos de Gerencia de segunda línea	17,31%	No	13,25%
% de mujeres en cargos de Alta Gerencia	13,64%	No	33,33%
% de empleados mujeres	37,24%	37,33%	38,47%

Banco Patagonia

Año	2014	2015	2016
Diferencia salarial por género	0%	0%	No
Horas de capacitación destinadas a mujeres	No	50%	46,50%
Nuevas contrataciones de mujeres	No	53,02%	48,02%
% de empleados mujeres	No	46,98%	48%
Mujeres en cargos de Alta Gerencia	43	No	0

Banco Santander Río

Año	2014	2015	2016
Cuenta con programa ODS	100%	100%	100%
Diferencia salarial por género	0%	0%	0%
Horas de capacitación destinadas a mujeres	39%	49,06%	48,57%
Nuevas contrataciones de mujeres	No	No	3,90%
% de mujeres con contrato a plazo fijo	56,45%	2,60%	14%
% de mujeres con contrato efectivo	47,10%	97,39%	85,64%
% de mujeres en cargos de Dirección	18%	18%	18%
% de mujeres en cargos de Alta Gerencia	0%	0%	0%
% de empleados mujeres	48%	48%	48%

Banco Supervielle

Año	2014	2015	2016
Cuenta con programa ODS	No	0%	0%
Diferencia salarial por género	No	0%	0%
Horas de capacitación destinadas a mujeres	No	No	42,42%
Nuevas contrataciones de mujeres	No	No	43,43%
% de mujeres en cargos base	No	No	53,95%
% de mujeres en mandos medios	No	No	35,20%
% de mujeres en el equipo directivo	No	25%	25%
% de mujeres en cargos de Alta Gerencia	No	0%	21,05%
% de empleados mujeres	No	49,55%	54,50%

Anexo n° 2. Tabla de trabajo con criterios comunes a todos los bancos para el año 2016.

	Banco Francés	Banco Galicia	Banco Hipotecario	Banco Macro	Banco Patagonia	Banco Santander Río	Banco Supervielle
Cuenta con programa ODS	100%	100%	0%	100%	No	100%	0%
Diferencia salarial por género	0%	0%	100%	0%	No	0%	0%
% de mujeres en cargos base	54,73%	60,28%	41,43%	35,37%	No	No	53,95%
% de mujeres en mandos medios	29,34%	49,90%	7,01%	25,90%	No	No	35,20%
% de mujeres en cargos Directivos	7,90%	16%	1,30%	13,25%	No	18%	25%
% de mujeres en Alta Gerencia	9,75%	0%	0%	33,33%	0%	0%	21,05%
% de empleados mujeres	46%	55,22%	48,63%	38,47%	48%	48%	54,50%