

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA
ESCUELA MULTILINGÜE EN NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADA MULTILINGÜE EN NEGOCIOS Y RELACIONES
INTERNACIONALES**

**ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DEL *BRANDING* DE LOS ACTORES
CORPORATIVOS DEL PROGRAMA IMPACT 10X10X10 EN LA
TRANSVERSALIZACIÓN DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN MÉXICO
DURANTE EL PERIODO 2015-2017**

DANIELA MICHELLE SALCEDO BUÑAY

**FEBRERO, 2018
QUITO – ECUADOR**

*Las formas discursivas de los diferentes saberes han normalizado las identidades de género desde
hace dos siglos en Occidente.*

*Foucault
(La voluntad de saber, 2009)*

DEDICATORIA

A mis padres y hermana por su apoyo incondicional
en cada etapa de mi vida.

ÍNDICE GENERAL

I.	TEMA	
II.	RESUMEN	
III.	ABSTRACT	
IV.	RÉSUMÉ	
V.	INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

EL MARCO IMPACT 10X10X10 Y LA SITUACIÓN DE GÉNERO A NIVEL LABORAL

1.1.	IMPACT 10x10x10 como paradigma de igualdad de género.....	11
1.1.1.	Situación de la mujer mexicana en el ámbito laboral.	12
1.1.2.	¿Marco corporativo Impact como una herramienta de paridad?.....	17
1.1.3.	Principios del Marco Impact para los actores corporativos	20
1.2.	La conceptualización de la igualdad de género como una estrategia empresarial	23
1.2.1.	El valor agregado de los servicios de PricewaterhouseCoopers: el género	23
1.2.2.	La igualdad de género como parte del ADN de Schneider Electric	25
1.2.3.	El modelo de negocios de Tupperware brands: 2 de cada 3 son mujeres.	27
1.3.	El <i>branding</i> corporativo y los compromisos de género	29
1.3.1.	Visión, Cultura e Imagen (VCI).....	30
1.3.2.	Primer ciclo: el posicionamiento de la visión estratégica de género	32

CAPÍTULO II

LA IGUALDAD DE GÉNERO Y EL DISCURSO CORPORATIVO

2.1	Metodología	35
2.1.1	Conceptualización del análisis de contenido.....	36
2.1.2	Elementos y etapas de la metodología	39
2.2	La gestión estratégica en materia de género de la entidad corporativa.....	48
2.2.1	El rol de la mujer a nivel directivo.....	48
2.2.2	Cuota mínima de participación de las mujeres en la estructura organizacional	51
2.2.3	Garantías laborales para la selección de personal femenino	52
2.2.4	Reestructuración económica	54
2.3	Participación organizacional	56
2.3.1	Esfuerzos realizados para el empoderamiento de las mujeres	56
2.3.2	Programa de liderazgo.....	59
2.3.3	Alianza entre los géneros para alcanzar la paridad	61

CAPÍTULO III

ESTRATEGIAS DE *BRANDING* PARA LA IGUALDAD DE GÉNERO DE LOS ACTORES CORPORATIVOS IMPACT.

3.1	<i>Branding</i> a nivel corporativo.	66
3.1.1	Transversalización de género en la estructura organizacional.....	67
3.1.2	Participación de la mujer en la toma de decisiones.....	70
3.1.3	Organismos internos de desarrollo y control de los lineamientos Impact	73
3.2.	Medios interactivos.....	75
3.2.1	Publicidad: página web	76
3.2.2	Manejo de publicidad de la campaña “HeForShe” en redes sociales	80
3.2.3	Campañas implementadas dentro de las entidades corporativas.	86

3.3	Políticas para materializar la igualdad de género a nivel corporativo	89
3.3.1	Compromiso de las masculinidades corporativas, “HeForShe” API.....	90
3.3.2	Reportes de paridad a nivel empresarial	92
VI.	ANÁLISIS	95
VII.	CONCLUSIONES.....	106
VII.	RECOMENDACIONES	110

LISTA DE REFERENCIAS

ÍNDICE TABLAS

TABLA 1 MODELO DE CODIFICACIÓN	45
TABLA 2 UNIDAD DE CONTEXTO: SEGUNDO ANIVERSARIO HEFORSHE.....	45
TABLA 3 UNIDAD DE CONTEXTO: SEGMENTO CLICK MOMENT	46
TABLA 21 PORCENTAJE RELATIVO RESULTADOS HIPÓTESIS	105
TABLA 4 ANÁLISIS DE CONTENIDO CLICK MOMENT- BOB MORITZ.....	149
TABLA 5 ANÁLISIS DE CONTENIDO CLICK MOMENT- J.PASCAL TRICOIRE.....	150
TABLA 6 ANÁLISIS DE CONTENIDO CLICK MOMENT- RICK GOINGS.....	151
TABLA 7 ANÁLISIS DE CONTENIDO:INTERVENCIÓN DE DENNIS NALLY-PWC	152
TABLA 8 ANÁLISIS DE CONTENIDO: INTERVENCIÓN J.PASCAL TRICOIRE.....	153
TABLA 9 ANÁLISIS DE CONTENIDO: INTERVENCIÓN DE RICK GOINGS	155
TABLA 10 LIBRO DE CÓDIGOS	158
TABLA 11 PORCENTAJE DE MUJERES EN LA DIRECCIÓN SUPERIOR 2016	159
TABLA 12 PORCENTAJE DE MUJERES EN LA JUNTA DIRECTIVA 2016	159
TABLA 13 PORCENTAJE DE MUJERES EN ENTRENAMIENTO 2016	159
TABLA 14 ANÁLISIS DE PWC EN FACEBOOK	159
TABLA 15 ANÁLISIS DE PWC EN TWITTER	159
TABLA 16 ANÁLISIS DE SCHNEIDER ELECTRIC EN FACEBOOK	159
TABLA 17 ANÁLISIS DE SCHNEIDER ELECTRIC EN TWITTER	159
TABLA 18 ANÁLISIS DE TUPPERWARE EN FACEBOOK	159
TABLA 19 ANÁLISIS DE CONTENIDO MENSAJES CORPORATIVOS	159
TABLA 20 FRECUENCIA POR CÓDIGOS Y CATEGORÍAS	159
TABLA 21 RESULTADO PORCENTUAL HIPÓTESIS TRANSVERSALIZACIÓN.....	105
TABLA 22 RESULTADO PORCENTUAL HIPÓTESIS <i>BRANDING</i>	105

ÍNDICE FIGURAS

FIGURA 1 NIVEL DE DESARROLLO Y TASA DE PARTICIPACIÓN FEMENINA	14
FIGURA 2 PROCESO DE CODIFICACIÓN.....	40
FIGURA 3 MODELO DE UNIDAD DE ANÁLISIS	46
FIGURA 4 MODELO DE UNIDAD DE REGISTRO.....	47
FIGURA 5 MODELO DE UNIDAD DE ENÚMERACIÓN.....	47
FIGURA 6 PORCENTAJE DE REPRESENTACIÓN FEMENINA A NIVEL ESTRUCTURAL: PWC, SCHNEIDER ELECTRIC Y TUPPERWARE	159
FIGURA 7 ETAPAS DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN EN PWC.....	159
FIGURA 8 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE SCHNEIDER ELECTRIC.....	159
FIGURA 9 BARÓMETRO DE LA SOCIEDAD Y EL PLANETA 2015-2017	159
FIGURA 10 CICLO DE CONFIANZA	159
FIGURA 11 PROCESO DE EMPODERAMIENTO DE LA MUJER.....	159
FIGURA 12 RELACIÓN ENTRE EL BRANDING A NIVEL INTERNO, DEL EMPLEADO Y CORPORATIVO	159
FIGURA 13 MATERIAL SIMBÓLICO: LENGUAJE INCLUSIVO PWC	159
FIGURA 14 MATERIAL SIMBÓLICO PWC: INCLUSIÓN A LA COMUNIDAD.....	159
FIGURA 15 DECLARACIÓN PWC MÉXICO.....	159
FIGURA 16 MATERIAL SIMBÓLICO SCHNEIDER ELECTRIC	159
FIGURA 17 MATERIAL SIMBÓLICO TUPPERWARE	159
FIGURA 18 MODELO DE ESTABLECIMIENTO DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA	159

ÍNDICE IMÁGENES

IMAGEN 1 EJEMPLO PUBLICACIÓN EN FACEBOOK- PWC MÉXICO	82
IMAGEN 2 EJEMPLO PUBLICACIÓN EN TWITTER- PWC MÉXICO	83
IMAGEN 3 EJEMPLO PUBLICACIÓN EN FACEBOOK- SCHNEIDER ELECTRIC	84
IMAGEN 4 EJEMPLO PUBLICACIÓN EN TWITTER- SCHNEIDER ELECTRIC	84
IMAGEN 5 EJEMPLO PUBLICACIÓN EN FACEBOOK-TUPPERWARE.....	85

TEMA

ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DEL *BRANDING* DE LOS ACTORES CORPORATIVOS DEL PROGRAMA IMPACT 10X10X10 EN LA TRANSVERSALIZACIÓN DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN MÉXICO DURANTE EL PERIODO 2015-2017

I. RESUMEN

En el ámbito empresarial, el programa piloto IMPACT 10X10X10, creado por Naciones Unidas, tiene por objetivo contrarrestar la situación de desigualdad entre la mujer y el hombre a través de compromisos establecidos por los actores corporativos. Estos compromisos se basan en los Principios de Empoderamiento de la Mujer (WEPs), los cuales se ven materializados por medio del *branding* corporativo para garantizar los objetivos principales de las empresas tales como réditos económicos y reputación de marca, además de la igualdad de género. La presente investigación se enfoca en el contexto sociocultural del mercado laboral mexicano, por lo que la muestra seleccionada está conformada por PricewaterHouse Cooper, Schneider Electric y Tupperware que son parte del programa IMPACT 10X10X10. Estas multinacionales llevan más de 50 años laborando en México y en la última década han adoptado políticas orientadas a la situación de género en el país. A través de la metodología del análisis de contenido, en conjunto con el marco teórico fundamentado en el feminismo liberal y el modelo de la cultura de marca, se pretende determinar la influencia del *branding* de los actores corporativos del programa Impact 10x10x10 en la transversalización de la perspectiva de género en México durante el periodo 2015-2017.

Palabras clave: Estereotipos de género, igualdad de oportunidades, feminismo, cultura organizacional, marketing

II. ABSTRACT

Created by the United Nations, the IMPACT 10X10X10 initiative aims to counteract gender inequality throughout voluntary commitments established by multinational corporations. Those commitments align with the Women's Empowerment Principles (WEPs) and through corporate branding they are incorporated in their structures. As a result, corporations achieve their primary goals, profits and brand reputation, as well as gender equality. The following research focuses on the sociocultural context of the Mexican labor market; hence the sample selected includes three multinationals, PricewaterHouse Cooper, Schneider Electric and Tupperware, that have been on the Mexican market for more than 50 years and during the last decade they established policies that challenge the gender situation in the country. By the content analysis methodology and the theoretical framework relayed on liberal feminism and brand culture model, this research seeks to determine the branding influence of the IMPACT 10X10X10 corporate actors on gender mainstreaming in Mexico through the 2015-2017 term.

Key words: gender stereotypes, equal opportunities, feminism, corporate culture, marketing.

III. RÉSUMÉ

Au milieu des affaires, l'initiative IMPACT 10x10x10 a été lancée par les Nations Unies avec le but de compenser la situation inégale entre les femmes et les hommes. Les chefs d'entreprises ont pris des engagements volontaires qui s'articulent autour des Principes d'autonomisation des femmes (WEFs). Par le branding d'entreprise, les engagements se sont placés sur la structure organisationnelle afin d'obtenir des profits, la réputation de la marque et pour une mise en œuvre de l'égalité entre femmes- hommes. Cette étude se concentre spécifiquement sur le milieu socioculturel du marché du travail mexicain, par conséquent l'échantillon retenu comprenait des entreprises multinationales qui font partie de l'initiative : PricewaterHouse Cooper, Schneider Electric et Tupperware. Ces multinationales ont été présent pendant plus de 50 ans sur le marché mexicain et dans la dernière décennie ils ont établi des politiques en faveur de l'égalité des sexes. Grâce à la méthodologie d'analyse du contenu, la théorie féministe libéral et le modèle de la culture de la marque (*brand culture*), l'étude cherche à déterminer l'influence du branding des acteurs corporatifs qui sont partie de l'initiative IMPACT 10x10x10 à l'approche intégrée de la dimension de genre, ou le *gender mainstreaming* au Mexique, entre 2015 et 2017.

Mots-clés : Stéréotypes de genre, égalité des chances, féminisme, culture organisationnelle, marketing

IV. INTRODUCCIÓN

Entre 2009 y 2015 datos de 67 países entre ellos México demuestran que menos de un tercio de los puestos directivos superiores e intermedios fueron ocupados por mujeres (ECOSOC, 2017). A nivel mundial en 2017, alrededor del 47 por ciento de los directores generales se mostraron a favor de la aplicación de cuotas de género en las juntas directivas (ECOSOC, 2017). De manera que, en el ámbito laboral, a pesar de la instauración de políticas y programas enfocados en equiparar las condiciones entre las mujeres y los hombres, la desigualdad prevalece. Es por ello, que la agenda internacional ahonda este tema como una estrategia global impulsada por las Naciones Unidas proclamando la necesidad de garantizar la igualdad como un objetivo primario en todas las áreas de desarrollo social (Organización Internacional del Trabajo, s.f.).

A través de la transversalización de la perspectiva de género o *gender mainstreaming* se proponen cambios estructurales encaminados por políticas y/o programas que equiparen la situación del grupo en desventaja hacia todos los niveles y etapas de las partes involucradas (ECOSOC, 1997). Este mecanismo se encuentra vigente en el programa piloto de las Naciones Unidas Impact 10x10x10, con una modalidad que abarca nuevos actores del sistema internacional entre ellos las compañías. Su participación se maneja en base a la formulación de compromisos que garanticen la reestructuración interna desde la perspectiva de género (HeForShe, 2017).

No obstante, de acuerdo con Kotler, Kartajaya y Setiawan (2012) la transición de la visión empresarial enfocada en el consumidor hacia la humanidad relaciona la rentabilidad con la responsabilidad corporativa (13-14). De modo que las compañías se adquieren a iniciativas desde la filantropía o el *marketing* con causa para mejorar la

reputación de la marca¹, conseguir deducciones fiscales, incrementar las ventas, y/o ser atractivas a sus clientes y empleados (Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2012: 153-176). Motivo por el cual la hipótesis del presente estudio establece el programa Impact 10x10x10 de la campaña HeForShe no permite la transversalización de la perspectiva de género en México durante el periodo 2015-2017 debido a que el reconocimiento de igualdad de género por parte de los actores corporativos se limita a una estrategia de *branding*.

La investigación se enfoca en el territorio mexicano al ser uno de los Estados en los que se encuentran las multinacionales, además de la lógica de género² que se manifiesta en el ámbito laboral. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en 2016 determinó que la mujer mexicana es privada de puestos gerenciales, los perfiles profesionales se encuentran delimitados en base al género, además de la carencia de procesos de remuneración equitativa. En efecto, la Población Económicamente Activa mexicana en 2017 se encontraba conformada por un 82 por ciento de hombres y 47 por ciento de mujeres (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2017: 34). En lo que respecta a la delimitación temporal, el estudio abarca el periodo 2015-2017 conforme con el plazo de dos años impartido a las multinacionales para posicionar sus compromisos a nivel interno.

La muestra surge de los diez actores corporativos suscritos al programa IMPACT 10X10X10, de los cuales se eligió a PricewaterHouse Coopers, Schneider Electric y Tupperware Brands al ser corporaciones que laboran en el mercado

¹ Términos *brand* o *branding* trasciende del logotipo o nombre hacia el carácter completo de la empresa que encapsula aspectos tangibles e intangibles de la organización (Dewis, 2009: 13).

² De acuerdo con el Instituto Nacional de las Mujeres de México (INMUJERES), el género surge como un producto cultural que difiere de las características biológicas del ser humano; se constituye bajo creencias, ideas, concepciones que determinan el comportamiento y las relaciones entre hombres y mujeres; denominado por el instituto como materialismo cultural que se manifiesta en la sociedad mexicana en el rol que la mujer adquiere, como ama de casa, maestra, secretaria, enfermera, y el hombre como ingeniero, mecánico, jefe, entre otros (INMUJERES, 2004: 1-3).

mexicano desde hace 50 años y se caracterizan por adaptar sus procesos internos al contexto local.

El objetivo general planteado es determinar la influencia del *branding* de los actores corporativos del programa IMPACT 10x10x10 de la campaña “HeForShe” en la transversalización de la perspectiva de género en México durante el periodo 2015-2017. La hipótesis establece que el programa IMPACT 10x10x10 de la campaña “HeForShe” no permite la transversalización de la perspectiva de género en México durante el periodo 2015- 2017 debido a que el reconocimiento de la igualdad de género por parte de los actores corporativos se limita a una estrategia de *branding*. Con la finalidad de analizar y responder a la hipótesis planteada, se desarrollarán tres capítulos que responden a determinados objetivos específicos.

El primer capítulo aborda la situación laboral mexicana en lo que respecta al rol que desempeña la mujer y el hombre a nivel público y privado, la imposición de barreras en altos mandos, la segregación laboral y la brecha salarial. Esto prosigue con el marco constitucional que ahonda la igualdad como derecho en el país, además del marco institucional de la iniciativa IMPACT 10X10X10. Finalmente, conforme con los boletines corporativos emitidos por la muestra registrada se efectúa un análisis de la situación de género previa a la adhesión al programa. De manera que el objetivo planteado es alcanzado: “identificar la situación de los actores corporativos comprometidos previo al posicionamiento de los compromisos del Marco Impact”.

El segundo capítulo describe la metodología de análisis de contenido vinculada con las categorías del feminismo liberal, igualdad ante la ley y la igualdad de oportunidades; se enlazan dichas categorías con el contenido de los discursos de los directores ejecutivos y/o presidentes acerca de los compromisos asumidos para la transversalización de la perspectiva de género conforme con el reporte de paridad

HeForShe emitido en 2016 y 2017. Durante el análisis se registra el avance de cada compromiso y su inserción en las estructuras corporativas mexicanas. Este capítulo cumple con el objetivo de “caracterizar el contenido de los discursos de los CEOs acerca de las acciones estratégicas para la transversalización de la perspectiva de género”.

Tras la integración de los compromisos en la cultura organizacional de las marcas, como tercera instancia, el capítulo engloba la difusión de la promesa adquirida a través de medios interactivos de comunicación. La expansión de los compromisos globales hacia el mercado mexicano se lleva a cabo tras el estudio de las páginas web, redes sociales, y medios tradicionales como las campañas internas. Finalmente, el proceso de comunicación de la cultura de marca se materializa en los reportes anuales de paridad HeForShe. Este capítulo conlleva al cumplimiento del objetivo: “analizar los medios utilizados por los actores corporativos del programa Impact 10x10x10 en México para comunicar sus compromisos de igualdad de género”.

El tipo de investigación aplicado es de carácter cualitativo no experimental exploratorio debido al estudio de caso a través de los reportes del programa, boletines, discursos corporativos, material simbólico, y en el caso de Schneider Electric México se efectuó una entrevista a Janele Genis, coordinadora de talento humano y diversidad en México. La metodología a utilizar es el análisis de contenido conforme con los autores Neuendorf (2010) y Berelson (1952) por lo cual las unidades de muestreo son los discursos corporativos y el proceso de codificación se afianza en las categorías del feminismo liberal, la igualdad ante la ley y la igualdad de oportunidades, por las autoras Friedan (1965), Nussbaum (1997), y el autor J. S. Mill (2010). El proceso

cuantitativo se llevó a cabo en base a la frecuencia valorativa y proporcional de Porta y Silva (2003).

A partir de los postulados de Mill (2010), Friedan (1965), y Nussbaum (1997) la desigualdad ocurre tras los diferentes derechos y oportunidades que tienen tanto mujeres como hombres. Desde el derecho el trato desigual ha relegado a la mujer del ámbito privado y público, motivo por el cual el feminismo liberal propone la igualdad ante la ley. Categoría que se manifiesta a través de la prohibición de prácticas discriminatorias contra las mujeres, bajo el trato de sujetos de derecho iguales a los hombres (Rodríguez, 2015: 17-18). En la esfera laboral se determina que los derechos pueden ser atribuidos por medio de la igualdad de oportunidades con mecanismos como las cuotas de género que pretenden compensar la desigualdad (Hernández, 2016: 26-31).

Uno de los pasos para consolidar y ampliar las reformas de igualdad es el reconocimiento de los derechos de las mujeres (Braciforte, s.f.: 3-5). J. S. Mill (2010) menciona que la mujer debe presentar las mismas condiciones que los hombres, es decir tiene derecho a ocupar y ejercer funciones en todos los niveles y espacios, por lo tanto, la exclusión de la mujer del ámbito laboral involucra vulnerar los derechos humanos (Álvarez, 2005: 13-14). Mill (2010) concuerda que tras el reconocimiento de los derechos temas como la brecha salarial requieren de un análisis de los elementos que generan esta situación entre ellos, las practicas sexistas arraigadas en la cultura que benefician al género masculino (Rodríguez, 2015: 94). De manera que la mujer sea capaz de elegir un trabajo fundamentado en sus derechos contrarios a la imposición del mercado (Trimiño, 2010: 177- 182).

El feminismo liberal propone la autodeterminación de las mujeres, el desarrollo de sus capacidades, libertad de elección, y la igualdad de oportunidades que

implica políticas redistributivas (Fuster, s.f.: 79-82). Estas medidas se argumentan desde la visión de la justicia objetiva a favor de la mujer como derechos de concesión universal (Mill, 2010).

Por otro lado, desde los postulados de Martha Nussbaum que reformulan la teoría de la justicia de John Rawls de la distribución de los bienes básicos³ (Sáez, 1999: 577- 581). La autora atribuye al constructo social la situación de desigualdad de la mujer al convertirse en un ser para otros, motivo por el cual se proponen a las capacidades básica o potencialidades como condiciones estructurales que garantizan el desarrollo individual, justicia e igualdad (Tracy, 2010: 67-68). Nussbaum establece dos tipos de concepción de la libertad: la positiva refiriéndose al ser humano libre cuando presenta la habilidad para hacer y ser, contrario a la negativa que es regulada por prohibiciones externas (Grau, 2018: 37). Por consiguiente, la búsqueda de la igualdad entre hombres y mujeres no se mide con los bienes materiales, sino por los funcionamientos adquiridos.

La desigualdad se remite a un problema de justicia que puede ser solventada con una labor en conjunto (Grau, 2018: 139-141). Postulado ratificado desde la visión de Friedan en su libro *La segunda fase* (1963), la autora convoca a todos los miembros del sector privado y público a formar parte del derecho común; hombres y mujeres encargados de manejar la evolución de la condición humana (Boucher, 2016: 278- 280). La eliminación de los prejuicios sociales atribuidos a la mujer se evidencia en los beneficios sociales como individuales (Coro, 2004: 19- 21).

A pesar del rol que se le atribuye al feminismo liberal como corpus teórico de la práctica feminista y en la formulación de programas internacionales, la teoría

³ Denominados por Rawls como bienes sociales principales, son aquellos que la persona racional desea, entre ellos los derechos, libertades, oportunidades, poder, ingreso y riqueza (Sáez, 1999).

presenta una limitación en la definición del género en vista que la desigualdad entre hombres y mujeres es asumida como una adjudicación injusta de derechos y oportunidades tanto en el ámbito privado como personal (Rodríguez, 2015: 95). El feminismo liberal tradicional entiende que los hombres tienen poder como hombres en una sociedad organizada en esferas sexuales como condición de orden natural que se derivan de la división sexual del trabajo y subyace en la sociedad (Rodríguez, 2015). Esto afecta a la investigación en el análisis de los compromisos de PwC y Schneider Electric que otorgan a los estereotipos de género como motivo de la desigualdad en el mercado laboral mexicano.

Por ello, el estudio define al género desde la visión de Okin (1989), Beauvoir (1970) y Scott (1999). De acuerdo con Okin (1989: 89), autora feminista liberal, la estructura de género se consolidó por medio de tradiciones que limitan la autonomía de la mujer (Baehr, 2018). Simone de Beauvoir (1970) reconoce al género como un aspecto sociocultural que moldea a las mujeres y los hombres desde el análisis de mitos, lo biológico, psicoanalítico, el materialismo histórico y la historia, es decir que los seres humanos son más cultura que naturaleza. Rubín, lo define como el conjunto de disposiciones por las cuales una sociedad transforma la sexualidad biológica en productos de la actividad humana (2011: 17). Scott (1999), atribuye a la creación del género como resultado de cuatro aspectos: los símbolos culturales, los conceptos normativos, las relaciones de género y la identidad subjetiva (Rodríguez, 2015: 50-53).

En lo que respecta al *branding*, el estudio parte del modelo de la cultura de la marca o Brand Culture (2000), que se enfoca en la reestructuración de la marca conforme con los valores de la sociedad (Douglas, 2004: 10); busca adaptarse a la realidad social a través del funcionamiento de la marca como una cultura, es decir

bajo un análisis antropológico ⁴(Gorunovic, 2016). Según Schroeder y Salzer-Morling (2006), el manejo de la marca requiere tomar en consideración procesos culturales como el contexto político e histórico, y la reacción del consumidor. De acuerdo con Yalkin (2018), el posicionar a la marca entorno a la cultura conlleva a alinear a los elementos tradicionales del *branding*: el valor de la marca (*brand equity*), la identidad de la marca (*brand identity*) y los valores de la marca (*brand values*) (138).

El acercamiento desde la cultura ⁵ de la marca permite comprender las concepciones culturales de género arraigadas en la sociedad y determinar la orientación de la empresa frente al contexto en el que labora (Schroeder et al., 2015). Además, facilita la relación producción y consumo al promover autenticidad, integridad y sinceridad del accionar empresarial con respecto a programas de responsabilidad social corporativa (Banet-Weiser, 2012: 16-17).

De acuerdo con Sarah Banet-Weiser, las marcas son de la cultura al igual que de la economía, por ello, los mensajes culturales se organizan entorno al intercambio económico (2012: 27). La estructura organizacional trasciende del modelo de negocios tradicional enfocado en el *branding* del producto o consumidor hacia el *branding* corporativo que abarca instancias sociales y culturales del mercado (Schroeder y Salzer-Morling, 2006). Para ello, Hatch y Schultz (2001) proponen alinear la visión estratégica, la cultura organizacional y la imagen desde las realidades que rodean a la marca. Un proceso que se lleva a cabo en cuatro ciclos; el primero establece la identidad de la cultura corporativa y la visión de la marca; el segundo vincula la visión, cultura e imagen; en el tercer ciclo los grupos de interés de la marca

⁴ Interpretación de la sociedad entorno al lengua, cultura y costumbres (Montes, S., Muñoz, A., 1978: 112-113).

⁵ La cultura entendida desde la visión de Sarah Banet-Weiser involucra las tensiones sociales, costumbres, la historia y mitología, aspectos que construyen el significado y valor de la marca para adaptarse y posicionarse en un determinado mercado (2012: 16).

se inmersan en la cultura e imagen, y en el último ciclo se integra la visión, cultura e imagen entorno a la nueva identidad (Hatch y Schultz, 2001: 15).

El manejo interdisciplinario y comprensivo de la cultura de la marca permite la expansión del activismo político y social en el mercado (Kotler, Kartajayam y Setianwan, 2012: 21). De manera que las empresas reformulan su mensaje de producción de capital por la producción de la cultura del ser y expandir la participación de los consumidores en la económica en base a los conceptos, ideas e imágenes que trasciendan el materialismo cultural. Como resultado emerge una cultura con identidades individuales y colectivas a favor de la promesa que la marca (Banet-Weiser, 2012: 45).

La mujer se posiciona en la cultura de la marca a través del activismo de los *commodities* bajo la lógica y el lenguaje del *branding*, en la que es catalogada como un medio de carácter flexible que puede ser empaquetado, rediseñado y configurado para la adquisición de valor mediante su empoderamiento (Banet-Weiser, 2012: 15-36). De modo que el consumidor demuestra su preferencia de compra hacia determinadas marcas en el mercado vinculadas como objetivos y metas políticas (Banet- Weiser, 2012: 37-39).

En este sentido, el tema de la presente investigación permite concientizar a la sociedad a nivel local e internacional acerca del uso del *branding* para posicionar a la igualdad de género. Un derecho que no se limita a la responsabilidad estatal ni de los movimientos feministas, caso contrario debe ser transversalizado en todas las esferas de desarrollo social principalmente en el ámbito laboral, al ser un espacio en el que todos los seres humanos se encuentran inmersos.

Mediante el análisis, el sector privado a nivel local e internacional se encuentra en capacidad de reafirmar el poder de influencia como actores que contribuyen a la

igualdad entre las mujeres y los hombres. Además, el manejo adecuado de programas de diversidad e inclusión en la estructura corporativa bajo métricas cuantitativas que demuestren el avance efectuado en base a las capacidades adquiridas por las mujeres. Por otro lado, a través de la suscripción a programas como el IMPACT 10x10x10, las empresas pueden conocer prácticas y políticas internas efectivas aplicadas por la muestra y alinearlas a su cultura corporativa conforme con la realidad laboral y cultural de cada Estado.

A nivel académico, el tema brinda una nueva visión de la aplicación del “*branding*” en la carrera Multilingüe en Negocios y Relaciones Internacionales. Busca concientizar a los académicos y futuros profesionales de las ramas administrativas, sociales y de comunicación acerca del manejo adecuado del *branding* como sistema de cambio. Por lo tanto, se requiere un seguimiento antes, durante y después de la aplicación de este tipo de mecanismos.

CAPÍTULO I

EL MARCO IMPACT 10X10X10 Y LA SITUACIÓN DE GÉNERO A NIVEL LABORAL

1.1. IMPACT 10x10x10 como paradigma de igualdad de género en México.

La igualdad de género constituye una aspiración de la Comunidad Internacional. El derecho se encuentra estipulado en el Preámbulo de la Carta de las Naciones Unidas en el cual los pueblos se comprometen a “reafirmar la fe (...) en la igualdad de derechos de hombres y mujeres” (CEDAW, 2012); y como principio internacional en la Convención contra toda forma de Discriminación de las Mujeres (CEDAW), la Plataforma de Acción de Beijing, los objetivos de Desarrollo del Milenio y actualmente en los Objetivos del Desarrollo Sostenible (Naciones Unidas, 2015). En septiembre de 2014 con el lanzamiento del movimiento *HeForShe* la igualdad de género es definida como un asunto que no se le atribuye de manera exclusiva a la mujer, por el contrario, al ser un derecho común requiere la participación y el compromiso de las masculinidades (HeForShe, 2017).

Es así como *HeForShe* invita a hombres y mujeres a adherirse al movimiento con acciones voluntarias en diferentes ámbitos entre ellos, la salud, la educación, el hogar, y el ámbito laboral. En 2015 en el Foro Económico de Davos la campaña se expandió a entidades públicas y privadas con el programa piloto Impact 10X10X10; estrategia de transversalización de género *top-down*⁶ que involucra a diez líderes globales de cada sector: gubernamental, corporativo y académico. El fin del programa es disipar la brecha de género a nivel institucional a través de los principios de las Naciones Unidas (HeForShe, s.f.). En el caso de los actores corporativos los

⁶ Es una forma de acercamiento que presenta una perspectiva de aplicación desde los tomadores de decisiones en base a sus intereses hasta abordar al grupo objetivo (Sabatier, 1986: 22).

compromisos adquiridos por sus directores generales deben ser instaurados en cada mercado en los que las multinacionales laboran.

En el mercado mexicano, el género femenino se encuentra relacionado con ideas y estereotipos que subyacen de la sociedad (Hofstede, s.f.), de modo que se atribuyen los roles que cada individuo se encuentra en capacidad de realizar y los costos laborales al contratarlos. Sin embargo, dichos criterios no evalúan la capacidad productiva del individuo, por el contrario, se limitan a prejuicios y concepciones sociales. (Inmujeres, 2003: 10-15). Frente a la problemática local, entidades públicas y privadas en México se adquieren a proyectos de transversalización con una perspectiva de género como es el caso del programa Impact 10x10x10 (ONU Mujeres, 2017).

El presente subcapítulo detalla la situación de la mujer en el ámbito laboral mexicano con respecto a la imposición de barreras en el ejercicio de poder, la segregación laboral y las prácticas de remuneración; seguido de la visión de la igualdad de género y los lineamientos del programa Impact 10x10x10 orientado a los actores corporativos. Además, se describe la cultura organización de PwC, Schneider Electric y Tupperware Brands previa a la adhesión a la iniciativa.

1.1.1. Situación de la mujer mexicana en el ámbito laboral

Al ser la feminidad y la masculinidad construcciones culturales, la sociedad es la encargada de organizar el género (Carosio; Vargas, 2010: 67). De acuerdo con Gordon, las estructuras de género, raza y clase son las causantes de la desigualdad, discriminación, explotación y la falta de democracia. Desde la perspectiva feminista, el Estado no puede alcanzar en su totalidad la democracia mientras persista la

desigualdad y estructuras jerárquicas (2013: 22). El dominio del género se manifiesta en cada estructura social a nivel laboral que se encuentra regulado por la división del trabajo (Arden, 2007). Estructura que da paso a la categorización de la mujer, como figura materna o mujer trabajadora y a la subordinación en base a las diferencias físicas (MacKinnon, 1995: 36-37).

De este modo, de acuerdo con Beauvoir la construcción social y de los seres humanos radica en las masculinidades, mientras que las mujeres son consideradas como un constructo social excluido e inútil (1949: 32-35). Por lo tanto, se considera importante estudiar el caso mexicano a causa del contexto socio histórico en materia de género. Las mujeres se han visto inmersas en el materialismo histórico que parte de supuestos culturales o mitos que subordinan a la mujer, dictaminados por el género (InMujeres, 2003: 10).

En efecto, en México, acorde con el informe del Instituto Nacional de las Mujeres en 2003, las creencias que incentivan a la discriminación de las mujeres mexicanas a nivel laboral recaen que el principal trabajo que las mujeres presentan es el hogar como madres y esposas. De acuerdo con InMujeres, la participación femenina a nivel laboral exhibe una curva en forma de U, donde se registran dos picos, el primero, previo a la concepción por primera vez, y el segundo, cuando el infante ingresa al sistema educativo. De manera que la mujer es visualizada como un factor de producción secundario y temporal, aplicable exclusivamente en épocas de crisis. Además de ser concebidas por las empresas mexicanas como un mayor gasto en casos de maternidad y la creación de espacios para el cuidado de sus hijos (2003: 10-14).

FIGURA 1
NIVEL DE DESARROLLO Y TASA DE PARTICIPACIÓN FEMENINA



Fuente: Rau, L., Wazienski, R. 1999.
Elaborado por: Salcedo, D. (2018).

En México, la inserción de la mujer en el mercado productivo surge tras la transición económica y política que el Estado experimentó durante los años treinta con la industrialización. En los años sesenta y ochenta, la mujer se ve involucrada principalmente en el sector terciario, periodo en el que surge el resguardo constitucional bajo la ley de protección laboral para las mujeres, no obstante, se presentan restricciones horarias y el trabajo nocturno frente a las obligaciones en el hogar. A partir de 1985, se extienden normativas que resguardan la seguridad social de la mujer (Loggia, 2015).

La brecha de género es considerada como un problema social que afecta de forma directa a las mujeres. Acorde con los datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en 2015 se registró un total de 61.4 millones de mujeres (51,4%), la proporción por sexo era de 94.4 hombres por cada 100 mujeres. En la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) realizada en 2016, la Población Económicamente Activa (PEA) fue de 49.3 por ciento, de los cuales 20.8 millones eran mujeres, se determinó que por cada 100 hombres 78 son mujeres de 15 años en adelante que se encuentran inmersas en el mundo laboral (Instituto Nacional de

Estadística y Geografía, 2017: 13). Para 2017, la PEA a nivel laboral fue de 51.4 millones de personas, de ellas 38.2 por ciento son mujeres (Instituto Nacional de las Mujeres, 2017). A pesar del incremento en la participación femenina a nivel laboral persiste el desequilibrio de oportunidades entre géneros.

Por otro lado, las ciudadanas y ciudadanos mexicanos carecen de conocimientos acerca del derecho común. En efecto, acorde con el estudio del Programa sobre asuntos de la niñez y la familia de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos (CNDH) en 2017 se reveló que el 31.2 por ciento de las personas ignoran a la igualdad de género como un derecho constitucional (Román, 2017). La igualdad de género se encuentra estipulado en las 31 constituciones estatales existentes en el país; once de ellas lo definen como la prohibición de discriminar y cuatro de ellas señalan de manera explícita el principio de igualdad entre mujeres y hombres (Centro de Estudios para el Adelanto de las Mujeres y la Equidad de Género, 2013).

En la actualidad, el derecho se encuentra respaldado en la Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, en el primer, segundo, tercero, séptimo y el cuadragésimo tercero artículo se recalca el compromiso del Estado mexicano en garantizar la igualdad, la creación de lineamientos y mecanismos como guía a nivel público y privado; además de la lucha contra toda forma de discriminación (Comisión Nacional de los Derechos Humanos, 2016: 25). No obstante, la segregación laboral se presencia diariamente a nivel público y privado. En base al estudio sobre la Igualdad entre Mujeres y Hombres a la Administración Pública Federal (APF) por parte de la CNDH en 2017 se registra que el 53.3 por ciento del personal son mujeres, porcentaje que varía acorde con la institución.

De 49 entidades públicas, 20 instrucciones presentan más del 50 por ciento de mujeres, cinco instituciones más del 60 por ciento y en seis instituciones menos del 40 por ciento. Fenómeno considerado como una barrera al ejercicio laboral, al ser instituciones que se manejan en torno a los estereotipos de género : la Policía Federal (21,5%), la Comisión Nacional Forestal (CONAFOR) (21,6%), el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONAGUA) (35%), la Secretaría de Comunicaciones y Transporte (SCT) (37.3%), la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP) (38,4%) y la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo rural, pesca y Alimentación (SAGARPA) (38,5%) (Comisión Nacional de los Derechos Humanos, 2018: 12).

A nivel privado, la igualdad de género es un asunto pendiente en la estructura empresarial, a pesar de que el Estado mexicano ha establecido un reglamento para los actores corporativos privados no se registra documentación abierta que demuestre la situación real de las empresas ni el avance de los actores corporativos en materia de género como es el caso del sector público. En 2003, el gobierno mexicano estableció el Modelo del Sistema de Gestión de Equidad de Género con el objetivo de brindar un marco conceptual y acciones acerca del género que favorezcan al compromiso entre personal y organización. El sistema certificaba a las empresas privadas, instituciones públicas y organismos sociales que presentaban prácticas visibles de erradicación de la discriminación laboral y fomentaban la igualdad entre el personal (Instituto Nacional de las Mujeres, 2012: 10).

Al igual que México, los países a nivel mundial no presenta un sistema que permita controlar el progreso y los procesos de igualdad de género en sector privado corporativo, por ende, organismos internacionales como las Naciones Unidas junto

con su movimiento *HeForShe* crean mecanismos para equiparar la situación entre hombres y mujeres a nivel corporativo.

1.1.2. ¿Marco corporativo Impact como una herramienta de paridad?

El movimiento HeForShe con el fin de reforzar las acciones de género y el empoderamiento de la mujer a nivel mundial establece el programa IMPACT 10X10X10, una serie de compromisos voluntarios alineados con el marco institucional de las Naciones Unidas. De modo que las masculinidades se convierten en los encargados de generar un cambio en sus estructuras internas a través de acciones concretas y reportes periódicos de su aplicación (HeForShe, s.f.: 2). La estructura del programa Impact 10x10x10 se caracteriza por incluir al hombre como eje central de cambio. Actor que se considera indispensable en la lucha de género (HeForShe, s.f.: 5).

De acuerdo con Friedan (1963), la inclusión de la mujer en el ámbito laboral se constituyó como un conflicto real, práctico y concreto que no debe ser asumido como un problema de mujeres, por el contrario, se requiere la participación activa de los hombres en conseguir una solución que trascienda la esfera doméstica (Trimiño, 2010). Friedan en su libro *La segunda fase*, propone una orientación del feminismo liberal adaptado al contexto y los cambios emergentes de la segunda mitad del siglo XX, la autora convoca a los hombres y las mujeres, miembros del sector privado y público a formar parte del derecho común (Rodríguez, 2015).

La campaña HeForShe reconoce que la desigualdad entre hombres y mujeres tiene un mayor impacto a nivel corporativo, es así que surge el llamado hacia los hombres como la otra mitad de la sociedad con capacidad de efectuar un cambio

desde los altos mandos. En efecto, el 95 por ciento de los 500 directores generales de *Fortune* son hombres, no obstante, solo el 1.2 por ciento toman acciones que permita que empoderen a las mujeres, por lo tanto, al incluir a los hombres que dirigen las corporaciones como antes de cambio se espera mejorar la condición de la mujer en la cultura corporativa (HeForShe, s.f.: 2).

Los directores generales de cada corporación fueron seleccionados por las Naciones Unidas bajo determinados parámetros, entre ellos, el presentar una remarcable reputación ética en términos de prácticas laborales y políticas de género, ser modelos ejemplares en su sector, el compromiso pleno de sus recursos y habilidades para apoyar a ONU Mujeres a erradicar la desigualdad de género y la transmisión de información con alcance global de la campaña (HeForShe, s.f.: 3). De forma que los directores generales se convierten en los encargados de establecer los objetivos en materia de género dentro de una temporalidad de dos años, incorporar los WEPs en cada uno de ellos, y conforme sus resultados, Impact 10x10x10 los reconocerá como campeones Impact (HeForShe, s.f.: 1).

El marco Impact abarca principios de igualdad de género propuestos en el Pacto Mundial por las Naciones Unidas y la empresa de inversiones, grupo Calvert. De modo que el programa se encuentra estructurado en tres etapas; en primer lugar, los directores generales firman su compromiso con los Principios de Empoderamiento de las Mujeres (WEP's), los mismos que encaminan a la formulación de los tres compromisos a realizar (HeForShe, s.f.: 4). En segundo lugar, los campeones corporativos se comprometen con el lanzamiento de actividades a nivel organizacional que promuevan la igualdad de género en cada una de sus sedes, y como tercera etapa cada empresa se responsabiliza en realizar un cambio interno o un programa que

empodere a las mujeres y reestructure su situación durante un periodo de dos años (HeForShe, s.f.: 4).

Esta lógica de selección de la entidad en capacidad de cambio permite equilibrar la condición desigual de la mujer desde la visión del feminismo liberal tradicional. Acorde con Friedan (1965), la incursión de la mujer en el ámbito laboral que provoca la doble jornada, para ello se propone la creación de nuevos modelos, tanto en el hogar como en el trabajo, como resultado surge una nueva definición de los roles masculinos y femeninos, que involucra reformas en lo privado y público, con un afán de reestructuración social. La autora materializa la transformación estructural a través de medidas de tipo económicas y políticas que favorezcan el trabajo de la mujer, como el apoyo a madres y padres en el cuidado de sus hijos, permisos, horarios flexibles, reducción de horas, cambios de turno, entre otros. La conciliación de la vida laboral y familiar requiere del apoyo de diversos sectores.

La solución propuesta por Impact 10x10x10 para disipar la brecha de género radica la reestructuración social en el ámbito laboral mediante acciones afirmativas que conlleven a la igualdad efectiva. Sin embargo, el accionar es cuestionado por desde la concepción de Nussbaum (1947) quien asegura que la justicia e igualdad entre los seres humanos no se asegura con las condiciones estructurales. Para la autora los bienes requieren ser medidos entorno a las capacidades entendidas como potencialidades del ser humano que acceden al desarrollo individual de forma libre (Tracy, 2010: 67-68). Desde una concepción positiva de la libertad, los seres humanos son libres cuando presentan la habilidad para hacer y ser, su opuesto (Grau, 2018: 137).

Por lo tanto, el reconocimiento de las masculinidades como sujetos en capacidad de tomar decisiones forma parte de la reestructuración social que disipa la

brecha de género en el ámbito laboral, no obstante, se requiere de compromisos enfocados en las capacidades de las mujeres, en lo que ellas pueden ser y hacer. Motivo por el cual, a continuación, se analiza el sustento normativo del programa, en búsqueda de principios que garanticen la vinculación de la mujer y su desarrollo integral.

1.1.3. Principios del Marco Impact para los actores corporativos

Acorde con Banet-Weiser y Sarah Mukherjee (2012), en el contexto neoliberal en que vivimos surgen organismos protectores que favorecen al activismo del consumo en búsqueda de una reestructuración social, aceptando practicas publicitarias que se manejan de la mano del mercado dando como resultado nuevas políticas, identidades, derechos e ideologías (Weiser y Mukherjee, 2012: 16). Uno de los medios para que las empresas adquieren fidelización en el mercado es el adherirse programas con principios que les atribuyan la categoría de entidades responsables y que se alinean sus prácticas empresariales (Weiser y Mukherjee, 2012: 18).

Dentro de la práctica discursiva, las empresas no se concentran únicamente en los ingresos, la tendencia actual promueve fines sociales; de manera las empresas se inmersa en el mercado bajo la conciencia social y la toma de responsabilidades como proveer empleo, eliminar la discriminación, evitar la contaminación, entre otras (Weiser y Mukherjee, 2012: 17). Situación que se evidencia en los lineamientos propuestos por el marco Impact, los Principios de Empoderamiento de las Mujeres en las empresas (WEP's), pilares del programa que definen a la igualdad de género como un buen negocio para los actores corporativos que les permite alcanzar niveles de

crecimiento y un mejor desempeño, bajo la posición que los principios remarcan la reciprocidad entre los intereses personales y el interés común (HeForShe, s.f.).

Consideran que la inserción de las mujeres en el ámbito laboral genera una correlación positiva entre la rentabilidad empresarial y el empoderamiento de la mujer. Los beneficios que proclaman los WEPs con la inclusión de la mujer se posicionan en tres formas: rentabilidad de ingresos, ventas e imagen. En primer lugar, se establece que la inclusión de la mujer en la junta directiva favorece a que la rentabilidad sea un 16 por ciento mayor en comparación con otras empresas. Mientras que con la inclusión femenina la rentabilidad sobre el capital invertido puede ser mayor en un 26 por ciento. Además, se constata que en el caso que existan tres o más mujeres a nivel directivo, durante un periodo de cuatro a cinco años, el nivel de ventas aumentaría en un 84 por ciento y una rentabilidad sobre el capital invertido del 60 por ciento (ONU Mujeres, 2016: 17).

Como segundo acorde con las Naciones Unidas, el talento femenino permite que las empresas se encuentren vinculadas con el mercado de consumo actual, el género femenino. Finalmente, los WEPs promocionan que las empresas estarán en la capacidad de mejorar sus esquemas de responsabilidad corporativa y trabajo filantrópico, como fuente de reputación e imagen para la marca, alcanzar los altos niveles de productividad y la satisfacción organizacional partiendo por el personal, los inversionistas y los consumidores (ONU Mujeres, 2016: 18). Es así, que se constata que los pilares del programa IMPACT 10X10X10 materializan a la mujer como elemento de rentabilidad para las empresas con el fin de que los actores corporativos ratifiquen los siete principios que encaminan a la igualdad.

A continuación, se presentan los principios bajo los cuales los compromisos de los actores corporativos se deben fundamentar:

- “Una dirección que promueva la igualdad de género”, principio que promueve la dimensión de género en todas las políticas, programas y planes a nivel interno y externo de la cultura empresarial (ONU Mujeres, 2016: 25).
- “Igualdad de oportunidades, integración y no discriminación”, enfatiza en la igualdad durante el proceso de contratación, nombramiento, remuneración y beneficios; con un mínimo del 30% de mujeres (ONU Mujeres, 2016: 25).
- “Salud, seguridad y una vida libre de violencia”, promueve condiciones de trabajo seguras bajo políticas contra la violencia de género o cualquier forma de violencia en el entorno laboral (ONU Mujeres, 2016: 26).
- “Educación y formación”, permite el acceso equitativo de programas de formación académica, empoderamiento a las mujeres y el acceso a programas de formación profesional no tradicionales (ONU Mujeres, 2016: 26).
- “Desarrollo empresarial, cadena de suministros y prácticas de *marketing*” tiene por objetivo brindar apertura a mujeres en cuestiones financieras y respetar la dignidad femenina en los productos o servicios (ONU Mujeres, 2016: 27).
- “Liderazgo comunitario y compromiso”, promoción y formación permanente de género y empoderamiento a las mujeres con una difusión integral entre todos los miembros de la cadena de producción (ONU Mujeres, 2016: 28).
- “*Transparencia, evaluación e innovación*”, recalca el deber de las empresas en la evaluación, difusión y monitoreo de las políticas y programas empresariales que integren a las mujeres (ONU Mujeres, 2016: 28).

Es así que las corporaciones que forman parte del programa alinean sus compromisos con las WEPs y sus estrategias preexistentes en materia de género en base a su modelo de negocios bajo una concepción de la mujer como un beneficio en la estructura, visión normalizada en el ámbito laboral en los programas y políticas

internas de las empresas que permiten reforzar su imagen, incrementar sus ventas y alcanzar el título de empresas socialmente responsables.

1.2. La conceptualización de la igualdad de género como una estrategia empresarial

En la actualidad, las organizaciones se encuentran en constante competencia en base a su habilidad de transmitir quienes son y qué es lo que apoyan, de tal forma que cuando el proceso productivo y el consumo se encuentran regulados, las emociones, la estética y los valores simbólicos se convierten en el eje central de las organizaciones (Hatch y Schultz, 2001). Según Capriotti (2016), los esfuerzos que realiza una organización para mantener la vinculación con el consumidor y resaltar los atributos de la entidad se basan en un proceso de identificación, estructuración y comunicación conocido como *branding*. Schroeder y Mörling lo definen como un proceso cultural ejecutado a través de la interacción entre el arte y los negocios que atribuye una ventaja competitiva a través la personalidad de la marca (2006: 25-29). El siguiente subcapítulo, analizará la personalidad de la marca de PwC, Schneider Electric y Tupperware Brands con respecto a la igualdad entre hombres y mujeres antes del programa Impact 10x10x10.

1.2.1. El valor agregado de los servicios de PricewaterhouseCoopers (PwC): el género

PwC es una firma de consultoría inglesa que brinda servicios de asesoría a empresas en el ámbito legal, fiscal, contable y financiero. Su modelo de negocios radica en la creación de redes globales con entidades locales independientes que buscan trabajar bajo su marca, de manera que las políticas, estándares y estrategias globales

son homologadas en cada firma adjunta. Hasta 2017, la marca contaba con 223.000 profesionales aproximadamente en 157 países, entre ellos México; mercado en el que labora desde 1906 (PwC, s.f.). De acuerdo con el reporte emitido en 2016 *PwC diversity journey*, la diversidad⁷ e inclusión forman parte de la estructura corporativa de la firma como estrategia global que aportan un valor agregado al servicio brindado (PwC, 2016).

Acorde con Dubin, el manejarse desde la diversidad en el ámbito de los negocios brinda una oportunidad en la productividad organizativa, la apertura de mercados y la vinculación con organizaciones con el fin de alcanzar objetivos estratégicos, de esta manera la compañía puede diferenciarse en el sector que laboral como marca referente de empleo (*employment branding*) (Dubin, 2010: 19). Tal es el caso de PwC que a través de la creación de un organismo central de diversidad e inclusión genera políticas y estrategias aplicables a nivel global.

En efecto, PwC incursiona medidas en materia de género desde el año 2005 encaminadas por un órgano de control, la Consejería de Género (GAC), las mismas que se caracterizan al emitir material simbólico en torno a la situación laboral de las mujeres en las firmas globales mediante reportes anuales, y el blog institucional de género (PwC, 2016). Sin embargo, estos mecanismos tienen como fin informar a sus clientes acerca de importancia de la mujer para la organización, y ofrecer el servicio de asesoría en materia de recursos humanos. Por otro lado, la firma se diferencia al contar un evento anual denominado “la semana de la diversidad”, época en la que se reúnen a nivel mundial en cada firma para recrear actividades de género (PwC, 2016).

Es así que la firma incursiona programas y estrategias enfocadas en la mujer como la encuesta global acerca de la situación de diversidad efectuada en el periodo

⁷ PricewaterHouse Coopers define a la diversidad como como la agrupación de distintas perspectivas, creencias y experiencias que presentan los individuos que forma parte de su misión como corporación (PwC, 2016: 5).

2010-2012 a los socios y el personal, en la que constató que las acciones afirmativas encaminadas al apoyo al talento femenino y mujeres embarazadas no generaban resultados debido a que las mujeres en cargos intermedios abandonan sus puestos por iniciar una familia (PwC, 2016). En 2013, PwC instaura el programa “2+1”, estrategia que se centra en dos dimensiones globales (2+), valorar las diferencias y el género y (+1) con referencia cualquier problemática existente a nivel local, por ejemplo, etnia, grupos LGBT, discapacidades, etc. (PwC, 2016: 6). Mientras que en 2014 con el fin demostrar la transparencia de sus procesos se crea el índice global de inclusión (PwC, 2016).

En México, la aplicación de las estrategias globales de diversidad e inclusión están a cargo del departamento de Diversidad e Inclusión dirigido por Michelle Orozco (Orozco, 2015). Los resultados de los proyectos son puestos en práctica y presentados durante la semana de género (15 al 19 de junio) (PwC, 2016: 29). Además, a nivel local se crean reportes con temas como “La mujer milenial y las necesidades de la mujer CEO”, y “Mujeres ejecutivas: lo que ellas quieren de las empresas en México” que unifican las necesidades de las mujeres en la búsqueda de oportunidades de crecimiento, sueldos igualitarios y flexibilidad (PwC, 2013).

Al igual que PwC, las demás firmas, Schneider Electric y Tupperware, presentan un accionar en materia de género correspondiente a su programa de Inclusión y Diversidad, previo a la aplicación de los compromisos atribuidos con el programa.

1.2.2. La igualdad de género como parte del ADN de Schneider Electric

Schneider Electric es una multinacional que labora en el sector energético desde hace 180 años desarrollando tecnologías y sistemas de automatización. Acorde

con la multinacional francesa, la igualdad de género es un tema de derechos humanos que requiere ser politizado en la agenda empresarial, por ello, la diversidad es parte de su identidad, historia y cultura (Schneider Electric, s.f.). Consideran que un desempeño eficiente y eficaz se fomenta mediante la diversidad de ideas, talento, cultura y capacidades. Razón por la cual, la diversidad e inclusión (D&I) se ha convertido en una estrategia global, con su eje principal la igualdad de género (Expok, s.f.).

Los indicios de acciones afirmativas enfocadas en la igualdad entre hombres y mujeres inician en 2003 con la firma del acuerdo global del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, de manera que la empresa se compromete con los principios básicos y los objetivos de Desarrollo del Milenio (ODMs), entre ellos el tercero referente a la igualdad de género. Objetivo que hasta 2015 con la firma de HeForShe era parte de la filosofía de diversidad e inclusión como un valor comercial adicional a sus servicios (The Global Compact, 2016: 52). La multinacional define a la diversidad como un activo estratégico para adquirir una ventaja competitiva que mejora su rendimiento (Schneider Electric, s.f.). La gestión de este tipo programas depende las necesidades culturales de cada locación (Schneider, s.f.).

Schneider Electric se manejan bajo una comunidad corporativa denominada Women in Schneider Electric (WISE) creada en 2011 por empleados y voluntarios (Fondo Unido México, s.f.). WISE se maneja en torno a cuatro pilares: sensibilización, impacto a nivel empresarial, la comunidad y el desarrollo, es por ello, que la multinacional crea programas que se alineen a principios internacionales, entre ellos, los Principios de Empoderamiento de la Mujer (WEPs), el Pacto Mundial, la Carta de los Derechos Humanos y los principios de la Organización Internacional del Trabajo

(OIT), la igualdad de salarial, convenios con guarderías y la creación de salas de lactancia (The Global Compact, 2016: 54).

Principios que han permitido que Schneider Electric sea reconocida a nivel mundial como referente el ámbito laboral. Por ejemplo, en 2015, la firma fue reconocida por las Naciones Unidas como líder de CEO's 2015 al aplicar los Principios de Empoderamiento de las Mujeres (WEPs) (Schneider Electric, s.f.). El Instituto Ethisphere lo reconoce como una de las compañías más éticas del mundo al materializar sus compromisos (Ethisphere, 2015). Además, Universum consultora y analista global *branding* identifico a Schneider como una de las empresas más atractivas para trabajar a nivel mundial, ubicada en el puesto 44 de 100 (Schneider Electric, 2015).

En Mexico, la comunidad WISE inicia su funcionamiento en el país en 2015, periodo en el cual la empresa contaba con 9,000 empleados de entre ellos el 34% eran mujeres y el 66% hombres (The Global Compact, 2016: 50). Año en el que es proclamada como líder en la instauración de acciones encaminadas a la igualdad de género y su compromiso con las WEPs, por lo tanto, la multinacional fue elegida para conformar el grupo piloto Impact 10x10x10 de HeForShe (Schneider Electric, 2015).

1.2.3. El modelo de negocios de Tupperware brands: 2 de cada 3 son mujeres.

Tupperware brands es una multinacional con 70 años en el mercado de producción y comercialización de bienes para la preparación, preservación y movilización de alimentos. Maneja un modelo de negocios de ventas multinivel, es decir que cuenta con un acercamiento de tipo *Business to Consumer* (B2C) que se caracteriza por tener empleados fijos a nivel productivo y administrativo, mientras

que la distribución cuenta con personal independiente. La multinacional considera que su principal fuerza de trabajo es el personal femenino al allegarse al producto ofrecido (Tupperware, s.f.). Cuenta con nicho de mercado enfocado al segmento hogar, razón por la cual, a nivel mundial maneja un personal independiente de tres millones de personas en área de ventas, entre ellos, dos de cada tres son mujeres (HeForShe, 2017: 76).

La multinacional se maneja bajo la creencia de la inversión en el capital humano a través de la confianza y el emprendimiento para generar un impacto en el vendedor como en el consumidor (Tupperware, s.f.). Acorde con Rick Goings, director general de Tupperware, la igualdad de género es una buena decisión empresarial que cada organización debería aplicar debido al potencial que las mujeres pueden aportar al giro del negocio, en cada país y cultura, la mujer es diferente, por lo tanto, se encuentra en la capacidad de generar un cambio (Goings, 2015)

Desde sus inicios en 1905, Tupperware se ha manejado con un mensaje de empoderamiento exclusivo para las mujeres que formar parte de su fuerza de ventas, su fundadora Brownie Wise fue la primera mujer en encabezar un modelo de negocios que permita que las mujeres puedan involucrarse en el mercado. La marca publicita la idea de un plan de carrera con Tupperware para las mujeres al convertirse en comercializadoras independientes, empresarias, líderes de distrito y distribuidoras autorizadas (Tupperware, s.f.).

La desigualdad de género para la multinacional es contrastada con el empoderamiento de la mujer y se vincula con la confianza brindada a las mujeres y el rendimiento económico (Tupperware, s.f.). Acorde con Goings, Tupperware al presentar un modelo de negocio en el que predomina el género femenino, el compromiso reafirmado HeForShe busca establecer nuevos acercamientos para

alcanzar la igualdad de género en la comunidad y a nivel de personal de las familias de los trabajadores que conforman la empresa (Tupperware, 2015).

La empresa considera que el *marketing* es la herramienta que canaliza las historias de las mujeres y las convierte en un mecanismo de empoderamiento público (HeForShe, s.f.). En 2011, la corporación lanza la campaña mediática Cadena de Confianza (Chain of confidence) con el fin de difundir historias de empeoramiento de mujeres Tupperware con difusión en redes sociales. La campaña involucra un programa de carácter asistencialista, apoyando económicamente a las mujeres y sus familias (Tupperware, 2016).

En mayo de 2015, *Tupperware Brands Corporation* es una de las tres empresas pioneras en comprometerse con el programa piloto Impact 10x10x10 en 2015 en el Foro Económico Mundial de Davos (Tupperware, 2015). Posteriormente en el mismo mes, la filial mexicana ratificó de manera personal los diez principios del Pacto Mundial y las WEPs (ONU Mujeres México, 2015).

De tal forma que el significado de la igualdad de género para las empresas estudiadas radica en el valor agregado que la mujer brinda al giro del negocio. Las multinacionales las transmiten mediante su marca hacia agentes externos como sus consumidores, proveedores y público con el fin de diferenciarse de su competencia y así, sustentar la promesa de la marca.

1.3. El *branding* corporativo y los compromisos de género

Con el fin de reforzar el *branding* corporativo, las empresas toman decisiones específicas, diseñan procesos organizacionales y ejecutan actividades de manera distinta en comparación con la competencia; utilizan su marca corporativa como

referente de cambio. El proceso requiere de la reestructuración de la visión desde el director general o presidente en conjunto con la vinculación con los valores fundamentales de la empresa para la proyección de una nueva imagen (Schultz; Hatch, 2003: 6). En tal sentido, la reducción de las brechas de género a nivel empresarial se convierte en un proceso de gestión de recursos humanos y cambios estructurales.

La promesa de la marca ⁸de PricewaterhouseCoopers, Schneider Electric y Tupperware Brands es reforzada por medio de los compromisos asumidos por sus directores generales con la campaña *HeForShe*. El siguiente subcapítulo se describe los elementos que conforman el *branding* corporativo desde los autores Hatch y Schultz (2001), con fin de relacionar la reestructuración de la promesa de marca de la muestra seleccionada con el primer ciclo del *branding* corporativo.

1.3.1. Visión, Cultura e Imagen (VCI)

De acuerdo con Hatch y Schultz, la creación o redefinición del *branding* corporativo en una organización requiere de la vinculación y el alineamiento de tres elementos: la visión estratégica, la cultura organizacional y la imagen (2001: 14). La visión estratégica hace referencia a las aspiraciones de la organización proyectadas a futuro, las cuales son encaminadas por los mandos directivos (Collins y Porras, 1994). Dichas aspiraciones se fundamentan en redefinir y recrear los valores tradicionales de la marca (Schultz y Hatch, 2003: 1048). Las marcas corporativas encaminan su visión estratégica a partir de la creación de una comunidad, es decir que todas las partes se

⁸ La promesa de la marca se refiere al conjunto de atributos y experiencias (tangibles e intangibles) que el consumidor y el personal experimenta con el servicio o producto brindado (Davis, 2009: 52)

encuentran involucradas en proyectar los objetivos de la compañía. En efecto, Balmer establece que los empleados son considerados como los embajadores de la visión corporativa, mientras que el manejo se remite a los directores generales (2005: 4). De modo que el conjunto de valores, principios, el sentimiento de pertenecía de empleado, las políticas y modalidades moldean la cultura corporativa (Schultz y Hatch, 2003)

Por su parte, la imagen corporativa hace referencia a la percepción de terceros tales como los medios de comunicación, los consumidores, accionistas y el público. La imagen corporativa es atribuida por medio de la difusión de publicidad, la aplicación de técnicas *marketing* y las relaciones públicas (Schultz y Hatch, 2003: 10-11). No obstante, se requiere que la imagen corporativa se encuentre interconectada con la cultura organizacional, de esta forma la organización presenta una autocombinación, es decir que los medios utilizados y el personal transmitan el cambio generado (Broms y Grahmberg, 1983).

Para que una empresa restructure su *branding* conforme con la visión del programa adherido, como es el caso de PwC, Schneider Electric y Tupperware con Impact 10x10x10, Schultz y Hatch (2003) establecen el modelo Visión, Cultura e Imagen (VCI) que se desarrolla en cuatro ciclos:

- Durante el primer ciclo se establece la identidad de la cultura corporativa y la visión de la marca; etapa de carácter descentralizada que se remite a las preguntas: ¿quiénes somos como organización? y ¿qué es lo que apoyamos?
- El segundo ciclo del *branding* corporativo involucra la vinculación entre la visión, cultura e imagen; etapa de carácter centralizada que se remite a la pregunta ¿cómo se puede reorganizar a nivel interno la marca corporativa?

- En el tercer ciclo los grupos de interés a la marca son involucrados en la cultura e imagen; proceso de descentralizado que involucra cuestionarse ¿cómo se puede involucrar a agentes internos y externos en la marca corporativa?
- El último ciclo, integra la visión, cultura e imagen entorno a la nueva identidad (Hatch y Schultz, 2001: 15); instancia de carácter centralizado que manifiesta la cultura de la marca por medio de discursos y las prácticas afianzadas a través del ciclo del *branding* corporativo (Banet-Weiser, 2012: 10-14).

El siguiente subcapítulo indicará los casos de estudio y su apego con el primer ciclo del modelo de *branding* corporativo, la visión proyectada por los directores generales.

1.3.2. Primer ciclo: el posicionamiento de la visión estratégica de género

Conforme con el marco Impact 10x10x10, el primer paso a seguir por las empresas se basa en la vinculación de los compromisos⁹ planteados y los siete Principios de Empoderamiento de la Mujer (WEPs). La formulación de los compromisos se sujeta a una visión en común: el contrastar la desigualdad, por medio de políticas y programas que permitan equiparar las condiciones entre las mujeres y los hombres (HeForShe, 2016). De este modo, se crea una comunidad encaminada por una visión que moldea la estructura y la cultura organizacional corporativa (Schultz; Hatch, 2003). Como resultado se presencia la adaptación de la visión institucional del programa Impact 10x10x10 que surge de las Naciones Unidas con la visión de la marca corporativa que es promovida por el director general de cada entidad privada.

⁹ Acorde con el movimiento HeForShe, los compromisos son considerados como objetivos a corto plazo (2 a 3 años) para contrastar la desigualdad entre las mujeres y los hombres a nivel laboral (HeForShe, s.f.)

En efecto, en el caso de PricewaterhouseCoopers en 2016, el presidente de la compañía Dennis Nally estableció que su visión como líder es mover la aguja de igualdad de género, para ello, se comprometió a desarrollar un índice de diversidad para aumentar la representación de las mujeres en puestos de liderazgo; en segundo lugar, el lanzamiento de una plataforma educativa para medir el coeficiente de género de carácter, y como tercer compromiso, aumentar el perfil global HeForShe con colaboradores de PwC, clientes y comunidades (HeForShe, 2016: 35-36).

Jean-Pascal Tricoire, CEO de Schneider Electric reconoce que HeForShe es una campaña que permite mejorar la situación de la mujer a nivel empresarial e iniciar una transformación cultural (HeForShe, 2016: 39). La empresa presenta tres compromisos; primero, incrementar la representación de las mujeres en la línea productiva en un 40 por ciento y 30 por ciento en posiciones de liderazgo; segundo, para 2017 a nivel global se establece el pago equitativo en un 85 por ciento, y el establecimiento de grupos de trabajo a nivel ejecutivo que encaminen a la igualdad de género bajo los Principios de Empoderamiento (HeForShe, 2016: 40).

Mientras que Rick Goings, CEO de Tupperware Brands remarca que el futuro se encuentra en manos de las compañías, el gobierno y la sociedad, sin embargo, depende de los líderes empresariales que en su gran mayoría son hombres para la materialización de los discursos de políticas de género (HeForShe, 2016: 44). Por ello, la multinacional presenta como primer compromiso el auditar a todas las filiales de Tupperware y encaminarlas hacia la igualdad de género; segundo, realizar un estudio acerca de la confianza en el empoderamiento de la mujer y sus resultados como estrategia de Responsabilidad Social Corporativa (RSC); tercero, incrementar la fuerza de trabajo HeForShe con el objetivo de 1 billón de personal femenino y tres millones en ventas (HeForShe, 2016: 45). Es así como cada muestra reestructura sus

políticas preexistentes de igualdad de género a partir de la visión de programa Impact 10x10x10 y los WEPs.

El presente capítulo cumple con el objetivo específico de identificar la situación de los actores corporativos comprometidos previo al posicionamiento de los compromisos del Marco Impact, mediante la técnica de observación y triangulación de datos se constató que la igualdad de género como estrategia empresarial se encontraba posicionada en las estructuras corporativas. Su aplicación y promoción es concebida como un valor que afianza las iniciativas de responsabilidad social corporativa, trabajo filantrópico, diferenciación y valor agregado al servicio o producto brindado. En efecto, desde 2005, PwC manejaba políticas de igualdad entre sexos, sin embargo, tenía como fin mostrar a sus clientes los beneficios de las mujeres en las empresas y ofrecer un servicio de asesoría en recursos humanos. En Schneider Electric desde su suscripción con el Pacto Mundial en 2003 la igualdad prevale como uno de sus valores, la empresa busca convertirse en un empleador referente a nivel internacional. Finalmente, Tupperware aplica el empoderamiento a la mujer como parte de su modelo de negocios desde sus inicios en 1905.

El siguiente capítulo analiza la orientación de los compromisos asumidos por la muestra mediante la metodología del análisis de contenido desde los autores Berelson (1952), Neuendorf (2010) y Saldaña (2013), a partir de las intervenciones de los directores generales en espacios como el aniversario del movimiento HeForShe y el segmento *click moment*.

CAPÍTULO II LA IGUALDAD DE GÉNERO Y EL DISCURSO CORPORATIVO

2.1 Metodología

Con el fin de caracterizar el contenido de los mensajes emitidos por directores generales de las compañías PwC, Schneider Electric y Tupperware se aplicará la metodología de análisis de contenido, herramienta que se caracteriza por ser objetiva, sistemática y cuantitativa. El desarrollo del presente capítulo se limita a la descripción del contenido del mensaje, análisis de contenido simple, en base las cinco etapas propuestas por Neuendorf (2010). Las unidades de contexto provienen de las intervenciones en el segundo aniversario de HeForShe en el Foro Económico de Davos 2016 y en el segmento *Click Moment* (HeForShe, 2016).

El proceso de codificación se efectuará en base a las categorías que surgen de la teoría feminista por las autoras Friedan (1963), Mill (2010), Nussbaum¹⁰(1999), y la conceptualización del Empoderamiento de la mujer de Lagarde y De los Ríos¹¹(1996). Las categorías tomadas en consideración son la igualdad de derechos, igualdad de oportunidades, y el empoderamiento de la mujer. El proceso de codificación será nominal acorde con el manual de investigación cualitativa de Saldaña (2013), que surge de la técnica de observación de la palabra o frase de la unidad de registro considerada como un atributo del contenido (código inicial), seguido del código descriptivo que resume la información en base una categoría proveniente del marco teórico y/o conceptual (2003: 3-12). El proceso cuantitativo se efectúa en base a la frecuencia valorativa (suma total de las unidades de registro),

¹⁰ En el ensayo titulado “*Rawls and Feminism*” la autora define como tema focal del feminismo a la justicia que involucra asegurar a las mujeres las condiciones básicas necesarias para una vida decente (Nussbaum, 1999).

¹¹ La antropóloga e investigadora Marcela Lagarde, define el empoderamiento como “conjunto de procesos vitales para la adquisición e interiorización de poderes a cada mujer” (Lagarde y de los Ríos, 1990)

proporcional (porcentajes de la frecuencia de cada código) y la distribución de frecuencias (repartir la frecuencia total entre todas las categorías) de Porta y Silva (2003: 11).

Se parte de la teoría feminista de tendencia liberal en vista que el caso analizado, el programa Impact 10x10x10 de los actores corporativos, se adapta a la tercera ola del feminismo. Desde el feminismo, la situación de la mujer es concebida como desigual, su análisis no involucra ni la opresión ni explotación, por el contrario, se busca una reforma en el sistema hasta alcanzar la igualdad entre las mujeres y los hombres. Aproximación del objetivo del programa al involucrar agentes como son las corporaciones para efectuar un cambio a partir de sus estructuras e impulsar cambios desde los altos mandos (HeForShe, s.f.). El acercamiento de los actores corporativos se enmarca en la búsqueda del feminismo liberal con respecto a alcanzar las libertades frente a la brecha de género en la esfera pública, por consecuente, los compromisos asumidos se orientan a inclusión de la mujer en el mercado laboral (Valcárcel, 2001).

A continuación, se presenta la conceptualización de la metodología desde el punto de vista de diversos autores. Además, por medio de los elementos y etapas propuestas por Neuendorf (2010) se identifican las mismas en el contenido de los mensajes corporativos.

2.1.1 Conceptualización del análisis de contenido

Los orígenes del análisis de contenido a nivel académico surgen en los años 1930 y 1940 en los Estados Unidos por Harold D. Lasswell. El autor formuló la metodología tras la emisión de la pregunta “quién dice qué a quién, cómo lo dice y con qué efecto” en un estudio de la comunicación masiva en la Universidad de Stanford (Kientz, 1976: 4). De acuerdo con Berelson, el análisis de contenido es

considerado como una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido (1952: 18). Se lo cataloga como objetivo, al establecer criterios claros en torno a un marco teórico y conceptual. El desarrollo de la metodología es sistemático por el establecimiento de etapas y reglas en proceso de categorización. Además, es cuantitativo pues codifica las categorías conforme a su frecuencia, intensidad, dirección y ausencia, las mismas que crean una serie de datos numéricos y estadísticos (Abela, s.f.).

Krippendorff (2008), por su parte, define al análisis de contenido como una metodología de investigación destinada a formular a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas. Se realiza dentro de un contexto como marco de referencia en el que se desarrollan los mensajes y significados, de manera que el investigador se encuentre en la capacidad de examinar la definición de un acto en el contexto en que se presentó.

Según Hsieh y Shanon existen tres tipos de acercamientos a la metodología del análisis de contenido, convencional, dirigido y acumulativo. En análisis de contenido convencional inicia su estudio de los datos a partir de la técnica de observación, el proceso de codificación se realiza durante el análisis de la información y los códigos se fundamentan en la información analizada. El análisis de contenido dirigido inicia el estudio en base a un marco teórico, la codificación se realiza antes y durante el análisis de los datos, los mismos que se derivan de la teoría o estudios afines al tema. Finalmente, el análisis de contenido acumulativo inicia su investigación de las palabras clave, las palabras que son identificadas antes y durante el análisis, y el origen de las mismas partes del interés del investigador (2005: 1286).

Los mensajes pueden presentarse de dos maneras; manifiesto (la concepción textual de lo que el emisor pretende transmitir) y latente oculto es decir un mensaje de

tipo indirecto. La aplicación de esta metodología permite describir las tendencias y diferencias en el contenido de la comunicación (Neuendorf, 2010). El análisis del contenido se enfoca en la interpretación de textos, los cuales pueden ser escritos, visuales y auditivos. La metodología se caracteriza por su combinación de técnicas que parte de la observación, producción de datos y la interpretación o análisis de los mismos (Berelson, 1952).

Krippendorff (2008) concibe que el análisis de contenido presenta determinados elementos que diferencia a la metodología de otras. Primero, la aplicación de material no estructurado, es decir no existe una planificación previa de las preguntas a realizar, por el contrario, es codificado a través de unidades de análisis que el investigador propone; segundo, durante su aplicación no se presenta la influencia de la investigación durante la recolección de información, y el análisis de contenido es sensitivo al contexto para la caracterización de la información.

En síntesis, el análisis de contenido consiste en contrastar un determinado marco teórico o conceptual con el material comunicativo a través de la categorización (proceso cualitativo) y codificación (proceso cuantitativo) para comprobar la pregunta de investigación. La importancia de la aplicación de la metodología en la investigación recae en el hecho de que no todos los fenómenos sociales son aptos a ser observados en un determinado periodo de tiempo. Por lo tanto, al ser una metodología objetiva, sistemática y cuantitativa se puede identificar las características del contenido comunicativo, detallar sus propensiones, similitudes y contrastes (Fernández, 2002: 37).

En la presente investigación, el análisis del contenido permite determinar la concepción de la igualdad de género de los actores corporativos y sus acciones a través de los discursos emitidos en el marco de las Naciones Unidas. Es así, que para

una aplicación adecuada del análisis de contenido se requiere detallar sus etapas y elementos.

2.1.2 Elementos y etapas de la metodología

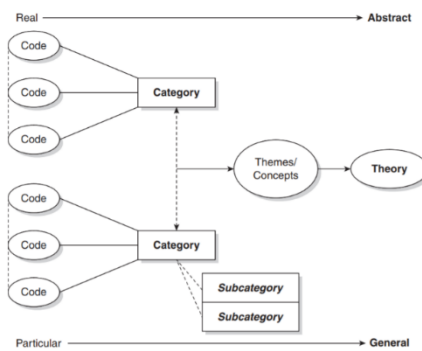
Al ser el objetivo de la metodología inferir el contenido de los mensajes y expresiones verbales en un determinado contexto, se requiere de una serie de etapas previo a su implementación que faciliten la extracción de datos y validen la información. El análisis de contenido puede ser definido como un examen detallado de una conversación humana. Análisis sistemático, objetivo y cuantitativo de las características de los mensajes (Neuedorf, 2002: 1).

Según Ander- Egg (1982), el análisis de contenido requiere de unidades de análisis, la determinación de categorías y la selección de la muestra. La unidad de análisis es la fracción del universo de la comunicación bajo la cual se llevaba a cabo la investigación, entre ellas se encuentran los términos o vocablos, el significado de las palabras claves, el tema que hace referencia a una afirmación, sentencia o proposición a un asunto. La unidad de análisis se encuentra conformada por una unidad de registro (frases y párrafos), y la unidad de contexto (sección de la cual se extrajeron los textos) (López, 2009: 176).

A partir de la unidad de análisis se extraen categorías provenientes de la visión teórica aplicada en el caso. Seguido, se procede al establecimiento de las unidades de registro en el sistema de categorías. Reglas en las se encasillan cada una de las unidades en las categorías que permiten que el proceso de codificación cumpla con el principio que rige al análisis de contenido, la fiabilidad; también, brindan una explicación del significado de los datos codificados (Aigeneren, 1999: 41-40). Acorde

con Neuendorf (2010), el análisis de contenido orientado hacia los estudios de género se puede resumir en seis etapas que conforman la metodología.

FIGURA 2
PROCESO DE CODIFICACIÓN



Fuente: Manual de investigación cualitativa de Saldaña (2013).
Elaborado por: Saldaña, A. (2013).

La primera etapa se relaciona con el establecimiento del marco teórico y conceptual. Los estudios de género realizados desde la presente metodología se derivan de teorías como el feminismo, el marxismo, los efectos del género, estereotipos, entre otros (Neuendorf, 2010: 277). La aplicación de la teoría permite contrastar los conceptos con el contenido del mensaje. En el caso de investigación, se procede a la descripción de la conceptualización de la transversalización de la perspectiva de género del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (ECOSOC), y los postulados feministas de Betty Friedan (1965), J.S. Mill (2010), y Martha Nussbaum (1999) entorno a la igualdad de género en el plano laboral.

El ECOSOC en el año de 1997, define a la transversalización de la perspectiva de género como un proceso que toma en cuenta las preocupaciones y experiencias del género que se encuentre en desventaja. Tiene como objetivo generar acciones estratégicas que promueva la igualdad y justicia. De manera que los géneros se

beneficien de políticas y programas de carácter provisional e integrativo (Organización Internacional del Trabajo, s.f.). Carolyn Hannan, directora de división de las Naciones Unidas para el adelanto de la mujer, menciona varios principios que rigen a este proceso, entre ellos el acercamiento se limita a una estrategia o medio, mas no un fin (Organización Internacional del Trabajo, 2013).

El feminismo como teoría se fundamenta en categorías que requieren ser fortalecidas para inclusión de la mujer en la sociedad. Una de ellas, es la igualdad de derechos. Desde el enfoque liberal la igualdad de género se adquiere a partir de la igualdad ante la ley, concepción que se manifiesta en la actualidad por medio de manifiestos tales como la carta de los derechos humanos, la Convención de la Eliminación de todas las formas de Discriminación a la mujer (CEDAW), y la Plataforma de acción de Beijing (HeForShe, 2016).

El acercamiento feminista liberal concuerda con esta visión, afirmando que se requiere un conjunto de derechos, políticas y principios que permitan que las mujeres sean libres e iguales. De modo que se deslegitime las jerarquías establecidas. De Gouges (1791) plantea que los derechos de las mujeres deben trascender la esfera pública en búsqueda de ejercer sus derechos naturales, la libertad, la propiedad, la seguridad y la resistencia a la opresión. Betty Friedman (1963), por su parte, establece que los derechos garantizan a la mujer su capacidad de libre elección, cuestionando el poder de los hombres sobre las mujeres (De Jesús, 2010). Es así, que la categoría igualdad de derechos forma parte de reconocimiento formal de las libertades.

La siguiente categoría que abarca la teoría es la igualdad de oportunidades. Su concepción parte de la formulación de políticas redistributivas que permiten que las mujeres puedan competir y participar de manera equitativa en la toma de decisiones. De modo que los sexos se encuentren en capacidad de conciliar la vida privada y

pública (De Jesús, 2010: 343). En materia de género permiten acelerar la igualdad efectiva entre el hombre y la mujer a través de las acciones afirmativas y sistemas de cuotas (Phillips, 2009: 141-142), herramienta que desde el feminismo liberal permiten asegurar la presencia y visibilidad de la mujer en todos los tramos públicos y privados.

Desde el punto de vista de Martha Nussbaum, la igualdad de oportunidades se concibe desde las capacidades humanas, es decir que no se limitan al cuestionamiento de los derechos que presentan los individuos ni los recursos que son empleados para alcanzar la igualdad. Por el contrario, se direcciona a lo que los individuos son capaces de ser y hacer (Phillips, 2009: 142-144). La autora plantea que la sociedad se encuentra inmersa en una tradición contractual¹². Modalidad en la que se evidencia la participación activa del género masculino como sujetos primarios que delimitan las capacidades y aptitudes, principios de justicia, para el accionar productivo. De modo que se excluyen a los individuos menos racionales o capaces de las instituciones, políticas, entre ellos, el género femenino, personas con discapacidad, diversas nacionalidades y criaturas no humanas (Di Tullio, 2013: 51-55).

Por consecuente, Nussbaum presenta el enfoque de las capacidades como una base filosófica de derechos básicos a ser respetados para alcanzar la dignidad humana y la justicia social. El enfoque propuesto toma a cada persona como portadora de valor y como un fin en sí mismo. La autora presenta un listado de diez capacidades humanas centrales: la integridad corporal, la afiliación, el control sobre el propio medio, la vida, la salud corporal, las emociones, la razón práctica, otras especies, el juego y los sentidos, imaginación y pensamiento (Nussbaum, 2001: 100-101).

¹² Concepción de la sociedad como un contrato direccionado al beneficio mutuo entre personas iguales, libres e independientes (Di Tullio, 2013).

En el contexto actual, las definiciones de las acciones afirmativas reconocidas desde el feminismo liberal como un mecanismo de igualdad de oportunidades son diversas (Claro y Seoane, 2005: 23-26). En torno al marco de las Naciones Unidas, las acciones afirmativas surgen de la investigación del ECOSOC en 2001, la acción afirmativa es definida como “un conjunto coherente de medidas de carácter temporal encaminadas a corregir la situación de un determinado grupo enfocadas un aspecto o varios de su vida social y alcanzar la igualdad efectiva” (Naciones Unidas, 2001), que opera de tres formas:

- Equidad afirmativa: reúne medidas encaminadas a formalizar garantías en la distribución de los bienes sociales para alcanzar el trato equitativo. Involucra el establecimiento de procedimientos formales en instancias de discriminación, procedimientos de revisión para el cumplimiento de los criterios, y otras medidas que prevengan y eliminen las prácticas discriminatorias (ECOSOC, 2001).
- Movilización afirmativa: encierra las medidas de difusión, promoción y apoyo inclinados al reconocimiento de los derechos civiles y sociales, los mismos que son inherentes del ser humano, sin embargo, se presenta exclusión en determinados grupos por desinformación, desconocimiento o falta de recursos (ECOSOC, 2001).
- Preferencia afirmativa: medidas que implican que el formar parte de un cierto grupo determina la concesión o retirada de ciertos bienes. Dos tipos de ejemplos: (a) entre dos personas igualmente calificadas se asigna preferencia a una de ellas por su sexo o raza, y (b) el establecimiento de desincentivos o la prohibición de que otros miembros soliciten determinados bienes (leyes cuotas o cupos) (ECOSOC, 2001).

La segunda etapa involucra la delimitación de la metodología. En su forma más básica, el análisis de contenido se limita (a) la descripción del contenido del mensaje. Sin embargo, se registran una variedad de maneras de desarrollarlo; (b) examinar la relación entre las variables del mensaje, (c) combinar la información del mensaje con información acerca del emisor y (d) combinar la información del mensaje con información acerca del receptor, las formas c y d permiten determinar los antecedentes de la creación el mensaje y sus efectos en la transmisión. Se considera que la versión tipo (b), la relación entre las variables del mensaje, es una orientación más común en los análisis de roles de género.

La tercera etapa, revisión de investigaciones pasadas y desarrollo de unidades de medida, se fundamenta en un plan de codificación como protocolo del análisis de contenido. El proceso de codificación parte de una combinación entre un libro de códigos ¹³y un formato de codificación. En la presente investigación, para la extracción de los códigos de la unidad de contexto se dividió en tres columnas y sus párrafos fragmentados por líneas entrecortadas. La primera contiene el texto transcrito, en la cual se resaltó con negrita las frases de los párrafos que hacen referencia a las prácticas de la empresarial en materia de género y su concepción de la mujer (Saldaña, 2013: 14). En la segunda columna, se establecieron los códigos preliminares y en la tercera columna, el código final (Ver tabla 4-9: 149-155). A continuación, se presenta un ejemplo del modelo de codificación.

¹³ La función del libro de códigos es explicar el proceso operativo de las variables, por ejemplo, las reglas de codificación.

TABLA 1
MODELO DE CODIFICACIÓN

Título del segmento:	Bob Meitz, CEO PwC US My Click Moment	
Fecha de publicación:	1 de noviembre 2016	
Emisor:	Movimiento HeForShe	
Texto transcrito	Códigos relacionados	Código
Being a HeForShe Impact champion means we have got to lead by example a role model what we expect them to be doing on behalf of women and likewise for everybody to help one another.	<i>Deseo de ser un modelo ejemplar</i>	Liderazgo
For me as a leader at PwC, it means helping our organization achieve our purpose and to be seen from a societal perspective of being focused on gender inequality.	<i>Objetivo empresarial</i>	Liderazgo
My personal click moment for me was in the early 1990s when I spent almost four years in Japan. It taught me to think about things from a different perspective seeing things from a different nationality, race and yes, even gender. And it gave me an opportunity to appreciate what it was like to be somebody who experienced something different than myself.	<i>Responsabilidad social empresarial en materia de género</i>	Ciudadanía corporativa
From my perspective we will achieve gender equality when people of all of sorts including women have the ability to do whatever they believe is appropriate for them and second, the world recognizes PwC is actually achieving that.	<i>Autonomía</i> <i>Modelo ejemplar</i>	Apropiación de los poderes vitales Liderazgo

Fuente: HeForShe, 2016.
Elaborado por: Salcedo, D. (2018)

Además, durante esta etapa se realizó un libro de códigos; documento que contiene una explicación de cada variable y las unidades de medida o categorías en las que se encuentran las variables (Peña, Lilo, 2012) (Ver tabla 10: 158)

La cuarta etapa se concentra en definir el segmento a analizar en los mensajes, es decir, las unidades de las cuales el investigador generará su estudio. Por ejemplo, la selección de los mensajes que contrasten con el marco teórico. En la investigación se determinó las siguientes unidades de estudio. La unidad de contexto son las intervenciones de los actores corporativos en segundo aniversario del movimiento HeForShe.

TABLA 2
UNIDAD DE CONTEXTO: SEGUNDO ANIVERSARIO HEFORSHE

Emisor	Compañía	Fecha de emisión
Dennis Nally (Ex CEO)	PricewaterHouse Coopers	20 de septiembre de 2016
Jean Pascal Tricoire	Schneider Electric	20 de septiembre de 2016
Rick Goings	Tupperware	20 de septiembre de 2016

Fuente: Archivos HeForShe 2016.
Elaborado por: Salcedo, D. (2018).

Seguido del segmento *Click Moment* en el cual los directores generales emiten un monólogo sobre tres preguntas: ¿Qué significa ser catalogado como un campeón Impact? ¿Cuál fue un momento *click* en términos de la importancia de la igualdad de género?, y desde su punto de vista ¿Cuándo se alcanzará la igualdad de género?

TABLA 3
UNIDAD DE CONTEXTO: SEGMENTO CLICK MOMENT

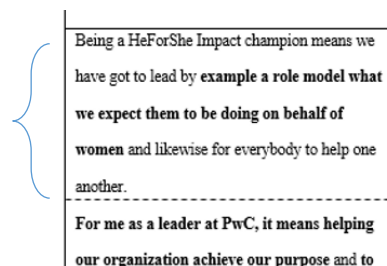
Emisor	Compañía	Fecha de emisión
Bob Moritz (actual CEO)	PricewaterHouse Coopers	2 de noviembre de 2016
Jean Pascal Tricoire	Schneider Electric	2 de noviembre de 2016
Rick Goings	Tupperware	2 de noviembre de 2016

Fuente: Archivos HeForShe 2016.
Elaborado por: Salcedo, D. (2018).

Su selección radica en el año 2016, al ser el único periodo en el que se registró mensajes orientados a la concepción de la igualdad de género y las estrategias instauradas para la transversalización de la perspectiva de género en sus organizaciones.

Como unidad de análisis se establece a la unidad de base gramatical, los párrafos y frases de los textos transcritos.

FIGURA 3
MODELO DE UNIDAD DE ANÁLISIS



Fuente: Saldaña, 2013.
Elaborado por: Salcedo, D. (2018).

Las unidades de registro en la presente investigación son las frases de los párrafos del texto transcrito que hacen referencia a una categoría.

FIGURA 4
 MODELO DE UNIDAD DE REGISTRO

Cod. Apropiación de los poderes vitales	Cat. Empoderamiento de la mujer	From my perspective we will achieve gender equality when people of all of sorts including women have the ability to do whatever they believe is appropriate for them and second, the world recognizes PwC is actually achieving that.	Autonomía	Apropiación de los poderes vitales
			Módulo ejemplar	Liderazgo

Fuente: Saldaña, 2013.
 Elaborado por: Salcedo, D. (2018).

La unidad de enumeración registra la existencia o no del tema conforme con las categorías, para su conteo se estableció “Si” con el valor unitario uno y “No” equivalente a cero.

FIGURA 5
 MODELO DE UNIDAD DE ENÚMERACIÓN

Categorías acorde con el feminismo liberal	Variables	Esquema de codificación (frecuencia)
1.Libertad de elección	Autonomía	Si= 1 No= 0

Fuente: Saldaña, 2013.
 Elaborado por: Salcedo, D. (2018)

En la quinta etapa de la metodología, examinar los mensajes, se enfoca en descubrir nuevas variables que no se encuentran vinculadas con el marco teórico, seguido de la última etapa, el proceso de codificación manual; etapas que se llevarán a cabo en el capítulo de análisis del presente trabajo de investigación. A partir del desarrollo de las cuatro etapas se buscó contrastar los compromisos asumidos por los actores corporativos con las categorías planteadas. En el caso de PwC, sus compromisos tienen un enfoque hacia el empoderamiento de la mujer, por medio de la sororidad. Schneider Electric con respecto a la igualdad de oportunidades vincula uno

de sus compromisos con la equidad afirmativa; mientras que Tupperware Brands remarca su accionar desde el empoderamiento de la mujer.

Es así que los siguientes subcapítulos desarrollan los compromisos de las empresas en contraste con las categorías seleccionadas.

2.2 La gestión estratégica en materia de género de la entidad corporativa

Al sumarse al programa Impact 10x10x10, los actores corporativos presentan un reto ético que involucra que todos los semejantes cuenten con las condiciones mínimas para el desarrollo libre de su personalidad. Instancia que permite que la igualdad se transforme de una formalidad adscrita hacia una narrativa realizable. El actual subcapítulo abarca la categoría del feminismo liberal, la igualdad de oportunidades.

En primer lugar, la igualdad de oportunidades se materializa conforme a tres formas de la equidad afirmativa, movilización afirmativa y la preferencia afirmativa, entre ellas las cuotas de género. Categoría que es ratificada como un mecanismo de transversalización de la perspectiva de género desde el ECOSOC y engloba los tres compromisos de PwC, y Schneider Electric. En el caso de Tupperware Brands, uno de sus compromisos se enmarca en la categoría, el incrementar el perfil HeForShe.

2.2.1 El rol de la mujer a nivel directivo

Al ser jerárquica la orientación de los organigramas estructurales en las empresas se presume relaciones de poder verticales. Desde el análisis de género, la connotación cultural entre el hombre y la mujer se fundamenta en la superioridad de

lo masculino sobre lo femenino (Pardo, 2017: 75). Al incluir a las mujeres en la toma de decisiones se promueve el desarrollo de las capacidades básicas. La igualdad de oportunidades involucra extender la moralidad de justicia y el reparto de responsabilidades. De modo, que tanto las mujeres como los hombres deben ocupar los cargos a diversos niveles para estar capacitadas y capacitados. Además de ser valorados en función de sus méritos reales, y no por medio de ideas preconcebidas. De manera que se duplique el potencial humano y así el bienestar general (Postigo, 2006).

Entre los compromisos asumidos por los actores corporativos, la inclusión de la mujer en la estructura corporativa es uno de ellos, estrategia que nace desde una acción afirmativa de tipo equidad afirmativa, al ser una medida encaminada a formalizar las garantías en la distribución de bienes sociales. En base con las cifras presentadas en el reporte de paridad HeForShe 2016, el análisis realizado determina que luego de un año de la ratificación de los compromisos, el promedio de mujeres en capacidad de asumir puestos de liderazgo en las tres empresas para 2016 fue de 24% en la dirección superior y 31% en la junta directiva (Ver tablas 11 y 12: 159), y el accionar de las empresas se ha focalizado en personal entrante en 48% (HeForShe, 2016) (Ver tabla 13: 160).

El presidente global de PwC, Bob Moritz, durante su intervención en el lanzamiento del reporte de paridad en 2016 en Davos, menciona que el liderazgo fue uno de los mayores retos que presentaba la organización. En efecto, en 2015 se registró un 20% de mujeres en grupos de liderazgo, mientras que para 2016 se registra un cambio al 44% de las mismas, factor que se ha convertido en un imperativo para el negocio frente a los beneficios que brinda la mujer en la estructura corporativa

(HeForShe, 2016). Por este motivo, Moritz vincula uno de sus compromisos con el liderazgo femenino (HeForShe, 2016).

En contexto, a nivel global en 2015, el 18% de las asociadas y el 50% del personal recién graduado que ingresó eran mujeres. Para 2016, 47% fue el total de mujeres en la estructura organizativa, de ellas, el 18% se encontraba laborando en cargos a nivel de dirección superior, 20% en la junta directiva, y un 48% como personal femenino entrante (HeForShe, 2016: 20-21) (Ver figura 6: 164). En 2017, la representación femenina presenta un avance del 1%, las mujeres representaban el 19% en la firma global y 49% nuevo personal femenino (PwC, 2017).

El índice de inclusión global surge como una medida de igualdad de oportunidades como herramienta de equidad afirmativa que contrarresta la desigualdad en mandos directivos. El mecanismo presenta una metodología en la que 50% de los índices de medición son de género; atribuido a que el 48% del personal global son mujeres. Además, en base al marco legal, el género es la única dimensión cuantificable tras su reconocimiento estatal (PwC, 2016). El porcentaje restante del indicador se complementa con el modelo de madurez de la gestión de la diversidad de las firmas clasificado en cuatro etapas; sin consideraciones (0%), en desarrollo (33%), aceptación y acuerdos (67%) y despegue (100%) (Ver figura 7: 164).

Hasta 2017, el índice de inclusión global fue del 68%, con un incremento de 6 puntos con respecto al año pasado. Conforme al reporte global anual, en el continente americano el personal se ha mantenido durante 2016 y finales de 2017, en un total de 70,982 empleados (PwC, 2016). A pesar de que el compromiso cuenta con una metodología conformada por métricas cuantitativas y cualitativas, su uso se limita a 21 firmas en mercados desarrollados en los que la brecha de género forma parte de la

normativa laboral del país y son obligados a introducirlo en su estructura (PwC, 2016: 25), por consiguiente, es excluido del mercado mexicano.

Otro de los acercamientos de los compromisos analizados son las cuotas de género, acción afirmativa de tipo preferencial.

2.2.2 Cuota mínima de participación de las mujeres en la estructura organizacional

Para el programa Impact 10x10x10, la paridad es definida entre el 40% y 60% de cada sexo en un determinado rol o grupo (HeForShe, 2016: 19). Desde la visión feminista, las cuotas de género se han convertido en formas acción afirmativa de tipo preferencia afirmativa con carácter temporal, igualdad formal que supone posibilidades para algunos y se convierte en un discurso para otros, debido a la falta de cumplimiento del concepto de sistema imparcial que involucra el reparto de las posiciones de poder en la sociedad bajo la modalidad paritaria (Pardo, 2017: 79-81). La aplicación de políticas de acción positiva surge en instancias de desigualdad acreditable como que debe ser considerada como una herramienta democrática orientada hacia una política activa (Pardo, 2017).

En la presente investigación, una de las empresas que asumió el compromiso relacionado con la acción afirmativa fue Schneider Electric, su director general Jean Pascal Tricoire, estableció que la firma se comprometerá a nivel global a incrementar la representación femenina en el área administrativa en 40% y 30% en altos mandos (junta directiva y gerencia) (HeForShe, 2016: 40). El contenido del discurso de Tricoire para alcanzar la igualdad de género enfatiza en la creación de una cultura inclusiva para vencer la concepción de la industria tecnológica de un solo género (HeForShe, 2016).

En 2016, conforme con el reporte de paridad HeForShe se registró un 30% de mujeres laborando en la empresa, entre ellas, 22% formaba parte de los cargos de dirección superior, 33% en la junta directiva (HeForShe, 2016: 20-21), y en la categoría recién contratados el 42, 7% (Schneider Electric, 2016: 5). A nivel país, la cuota mínima de participación de mujeres en todas las áreas es promovida por cada representante de la firma a nivel local. De acuerdo con Enrique Gonzáles, presidente de Schneider Electric en México, la meta país se vincula con el compromiso asumido por el director general de la firma (Schneider Electric, s.f.: 2). Como resultado en 2016 se reconoció un total de 8,500 empleados, entre ellos el 41% son mujeres y 59% hombres. La evolución para 2017, fue de 9,749 empleados entre ellos el 57% hombres y el 43% mujeres (Schneider Electric, 2017: 28). Hasta 2017 se registra que el 26% de mujeres de la compañía se encuentran en posiciones gerenciales, y otro 14% de mujeres en posiciones de liderazgo en dirección y alta dirección (Schneider Electric, 2017: 29). De modo que la empresa alcanzó su objetivo en el mercado mexicano, paridad 40%-60%.

Por otro lado, Schneider Electric focalizó su accionar de género desde la reestructuración económica como medida de equidad afirmativa que permite contrarrestar la brecha salarial existente. Para ello, a continuación, se analizará su compromiso relacionado con la creación de un cuerpo corporativo encargado de la igualdad de género a nivel institucional.

2.2.3 Garantías laborales para la selección de personal femenino

Al ser Schneider Electric una empresa enfocada en el sector energético, el perfil con mayor demanda responde a la ingeniería. Por tal motivo, la empresa

pretende cambiar la concepción cultural del sexo que se desenvuelve en esta área. Como parte de sus compromisos, a nivel global, la empresa estableció dos grupos encargados de encaminar la cultura corporativa hacia la igualdad, entre ellos, la junta asesora de mujeres, *Women Advisory Board* (Schneider Electric, 2017: 46).

El organismo infunde a las demás redes de Schneider Electric las estrategias a poner en práctica como son la ratificación de las WEPs en sus países. Dentro de las acciones realizadas vinculadas con la reestructuración económica se encuentra el currículo de género, herramienta que amplía los criterios para valorar al profesional por medio de sus habilidades en común. El currículum de género mide siete capacidades adscritas en el código de la empresa, entre ellos, la capacidad analítica, la orientación a resultados, capacidad de comunicación, adaptabilidad, capacidad de resolución de conflictos, innovación y asertividad; capacidades y valores que conforman al profesional Schneider del siglo XXI (Iurre, 2016). Sin embargo, esta estrategia generaliza las capacidades que los hombres y las mujeres presentan. En efecto, de acuerdo con Marta Lamas, “la igualdad incluye y depende del reconocimiento de la existencia de la diferencia” (2006: 2)

En México en 2015, la fuerza laboral representa un crecimiento del 2% de nuevo personal femenino y en 2016 del 7%. La contratación medida a través del género por la empresa, muestra que, en 2015, el 61% eran hombres y 39% mujeres. Mientras que, en 2016, las mujeres conformaron el 42% y los hombres el 58% (Schneider Electric, 2017: 127). En consecuencia, luego del proceso de selección la empresa propicia a sus empleados con capacitaciones enfocadas en su desarrollo a nivel profesional (en promedio de 3,5 días y secciones de coaching online de 3 horas) llevadas a cabo en los tres continentes en los que laboran (Schneider Electric, 2017).

En 2017, a nivel global, 600 fueron las mujeres que se benefician de las mismas (Schneider Electric, 2017: 115). En 2016, las capacitadas cuantificadas en horas para las mujeres fueron de 26,8 horas y los hombres, 30,4 horas. En sus inicios, en el año 2015, las capacitaciones con respecto a las mujeres eran de 25 horas, mientras que los hombres recibían 28,7 horas. En el contexto mexicano, el sistema de capacitaciones se maneja en un solo día. Para 2015, el 96% del personal recibió capacitaciones de género y desarrollo personal. En 2016, se registra una disminución del porcentaje de personal capacitado de 2,3% (Schneider Electric, 2017: 42).

De manera que los compromisos difundidos en la intervención de Jean Pascal Tricoire fueron instaurados en la estructura organizacional de la multinacional y sus sedes con indicadores que demuestran el progreso de la promesa de marca. Por otro lado, el tercer compromiso que la empresa asumió fue la remuneración equitativa entre los hombres y las mujeres.

2.2.4 Restructuración económica

Desde el feminismo liberal, la categoría igualdad de oportunidades involucra procesos de remuneración equitativa entre los géneros y la independencia económica en el sentido de la creación de nuevos modelos del rol masculino y femenino, dejando a un lado la concepción de que solo el hombre se encuentra en capacidad de trabajar y la mujer a las actividades del hogar (Buedo, 2015). De acuerdo con Luis Miguel Miller, los aspectos salariales son una de las formas de desigualdad entre hombres y mujeres que perdura en el tiempo junto con las carreras profesionales (Postigo, 2006: 132). Al ser uno de los aspectos más tradicionales de desigualdad de género, la remuneración equitativa es uno de los primeros pasos a proseguir en la igualdad de

empleo. Su implementación busca evitar prácticas de competencia desleal y se adhiere a un proceso de regulación uniforme que depende de los actores corporativos su cumplimiento (Postigo, 2006).

Schneider Electric es la única empresa que se comprometió con la igualdad salarial de 150.000 colaboradores (85%) y colaboradoras para 2017. Tricoire durante su intervención en el segmento *Click Moment* en 2016 afirma que la empresa busca convertirse en una organización equitativa a todos sus niveles, para ello, se requiere de la compensación equitativa (HeForShe, 2016).

Para alcanzar su objetivo la empresa introdujo un indicador de equidad salarial de género. Instrumento que mide el porcentaje de empleados que laboran bajo esta situación y así proceder con acciones correctivas conforme con la legislación local (Schneider Electric, 2017). El comité de gobernanza y compensación es el encargado efectuar el análisis de la situación. Mientras que el comité de Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa, gestiona la política de compensación equitativa (Schneider Electric, 2016: 28) (Ver figura 8: 165).

Como resultado, en base al informe anual de Schneider Electric en 2015, la remuneración equitativa se extendió en un 57% a nivel global (Schneider Electric, 2015: 11). En 2016, el pago equitativo cubre al 75% de los 150,000 empleados en 35 países, incluido México (Schneider Electric, 2016: 97). En 2017, acorde con barómetro del planeta y la sociedad de Schneider Electric, el 100% del grupo objetivo recibe una remuneración equitativa en 100 países, entre ellos México que representa el 5% (Schneider Electric, 2017: 1) (Ver figura 9: 165).

Por otro lado, a continuación, se presentará una categoría de análisis que surge del modelo de negocios de Tupperware: el empoderamiento de la mujer; concepto que

desde la visión de Marcela Lagarde involucra tres aspectos, la apropiación de los poderes vitales, la eticidad y sororidad.

2.3 Participación organizacional

La transversalización incorpora la visión del género en todas las políticas y organismos, el proceso abarca el diseño, la práctica y en la evaluación de las medidas implementadas. De manera que son las personas el núcleo de las decisiones políticas que encaminen a generar un impacto sobre un grupo determinado; cada una de las políticas puestas en marcha deben tomar en cuenta la repercusión en los hombres y las mujeres, con el fin de generar sociedades más democráticas y justas (Postigo, 2006).

Es así que el presente subcapítulo, conforme con la intervención de Rick Goings, CEO de Tupperware se analizará el empoderamiento de la mujer ¹⁴ desde uno de sus compromisos, el estudio de la confianza en los negocios. Por otro lado, se analizan dos de los compromisos asumidos por Bob Moritz, CEO de PwC, en lo que respecta a la plataforma digital del coeficiente de género como medio de movilización afirmativa y la participación del personal con la campaña HeForShe.

2.3.1 Esfuerzos realizados para el empoderamiento de las mujeres

El empoderamiento de la mujer es considerado desde la condición de género es concebida como la transformación de las capacidades propias, es decir dejar a un lado la concepción de las mujeres como un ser para los otros, por un ser para sí

¹⁴ El uso del término empoderamiento desde el feminismo tiene sus inicios en los sesenta, permite reforzar y adquirir sus capacidades frente a las concepciones de género preestablecidas en la sociedad que desvalorizan a la mujer (Rowland, Shwartz, 1991: 608).

mismas (Lagarde, 1996). Sobrellevar los mensajes culturales internalizados de desvaloración hacia la mujer instaurados en la sociedad (Rowland, Shwartz, 1991: 608); mensajes culturales manifestados bajo tres creencias centrales; los hombres tienen derecho a controlar la vida de las mujeres, los hombres son esenciales para el bienestar de la mujer, y que la mujer es responsable del bienestar de las relaciones (Kristeva, Oliver, 2002).

Es así que el empoderamiento hace referencia a la salida de la mujer de la interiorización, a través de un proceso apropiación de sus poderes vitales, sororidad, y eticidad. Desde la apropiación de los poderes vitales se busca la expansión de la capacidad de accionar de la mujer en la esfera doméstica y pública, contrarrestar las dudas de poder para alcanzar el desarrollo individual e instaurar la autoestima de la mujer, la independencia como capacidad de tomar sus propias decisiones y normas hacia el mundo. Además de alcanzar la autonomía de sus libertades, derechos y recursos. A partir de la eticidad se busca la creación de una ética personal al momento de actuar, vivir y relacionarse (Lagarde y de los Ríos, 2012: 145-146).

La sororidad permite la alianza entre mujeres y los hombres. La manifestación de principios ético y políticos que fomenten la relación de paritaria entre las mujeres y los hombres (Lagarde y de los Ríos, 2012). Busca afianzar relaciones positivas y la difusión del apoyo para eliminar las formas de opresión hacia la mujer. En suma, desde el empoderamiento al género femenino busca establecer un proceso de eliminación de creencias culturales, desarrollar un sentido de capacidad de accionar, la capacidad de tomar y dar respuestas a sus responsabilidades, acciones y elecciones (Lagarde y de los Ríos, 2012).

Durante las intervenciones de Rick Goings, director general de Tupperware, en el segmento *Click Moment* y en el segundo aniversario de HeForShe en 2016, se

evidencia que el contenido de su mensaje hace énfasis en el empoderamiento de la mujer a través de la apropiación de los poderes vitales de la misma, elevar su autoestima, y sus habilidades no cognitivas (Brown, 2017). El mensaje presenta un carácter paternalista al ratificar que la mujer requiere de la empresa para abrirse al mundo (HeForShe, 2016). En efecto, Goings en el reporte de paridad 2017, menciona que el acercamiento de la empresa parte del análisis de los errores del sistema laboral, por consiguiente, se requiere un estudio del mercado global para detectar sus falencias, es así, que el compromiso asumido por la firma parte de un acercamiento académico junto con la Universidad de Georgetown acerca la importancia de cultivar la confianza para el empoderamiento femenino y como resultado el rendimiento económico (HeForShe, 2017: 44).

El compromiso fue alcanzado con la publicación del estudio, el 28 de febrero del 2017, documento que demuestra que la confianza no es una característica inherente de los seres humanos, por consiguiente, debe ser cultivada entre los empleados, para el éxito profesional y en los negocios. El estudio parte de una muestra de 4,000 miembros de la fuerza de trabajo de Tupperware y no afiliados en los Estados Unidos, Sudáfrica y Brasil (GeorgeTown University, 2017). Como resultado se evidencia crecimiento en ventas del 22%, y se presenta un proceso de afiliación a la cultura de marca por parte del personal en 27%, además del retorno de la inversión (ROI). El enfoque que presenta el estudio caracteriza a la confianza como un elemento universal aplicable en los hombres y las mujeres en cualquier negocio (GeorgeTown University, 2017).

El estudio demuestra que el ciclo de confianza de Tupperware (Ver figura 10, p, 166), elemento que prima en su misión empresarial, permite el empoderamiento del personal enfocado de forma directa en el área de ventas. No obstante, conforme con el

estudio, no existe ningún acercamiento hacia la apropiación de los poderes vitales de la mujer, si bien se contrarrestan las dudas de poder, el desarrollo individual no va más allá que el interés económico de la empresa atribuyendo a la confianza como un mecanismo de productividad y satisfacción empresarial, efecto que se evidencia en su programa de liderazgo.

2.3.2 Programa de liderazgo

El empoderamiento inviste la capacidad de tomar decisiones de forma autónoma en dos dimensiones, la vida personal y en la sociedad, por consecuente, se convierte en un proceso de construcción identitaria y colectiva. De manera que la mujer se encuentra en capacidad de cambio personal, político y social. Acorde con la Comisión de Mujeres y Desarrollo existen cuatro aspectos para el empoderamiento: tener (adquisición de bienes materiales), saber y saber hacer (referente al conocimiento, competencias y prácticas), querer (capacidad y voluntad propia de tomar decisiones), y poder (poder interior y poder con) (2007:13-14) (Ver figura 11: 166).

Los programas de empoderamiento presentan orientaciones como la capacidad de liderar, apoyo, capacitaciones, movilidad social, la creación de redes, entre otros. Para medir sus logros se requiere de indicadores que lleven el seguimiento y la evaluación de los resultados, ex ante y ex post. En relación con los cuatro elementos del empoderamiento, las derivaciones del tener involucran un empoderamiento desde el acceso económico; desde el saber, involucran aspectos con el conocimiento, pensamiento crítico y la adquisición de capacidades. A partir del querer se espera un incremento en la toma de decisiones personales, aspecto vinculado con la confianza

propia. Finalmente, desde el poder, los resultados abarcan la capacidad de expresarse, organizarse, negociar, entre otras (Comisión de Mujeres y Desarrollo, 2017: 19-20).

El modelo de negocio de Tupperware se maneja a través de la reducción del costo administrativo mediante la afiliación al personal de ventas. La comercialización de sus productos surge de una cadena de relaciones sociales entre la comunidad que rodea al distribuidor. Bajo una estrategia de ventas multinivel, los productos ofrecidos se manejan bajo catálogos aludiendo un bajo precio y calidad. La compañía proclama su compromiso con su personal en lo que respecta a las demandas del mercado. De manera que la fuerza de ventas compuesta en un 80% por mujeres se reúne una vez por semana para promover los nuevos productos, capacitar a las vendedoras e incentivar a la expansión del negocio (De vidas, 2008).

Durante la intervención de Rick Goings en el segundo aniversario del movimiento se menciona que la mujer surge como un recurso no apreciado. El director de la firma alude que las acciones en materia de género deben enfocarse en mercados emergentes, los mismos que están conformados por un 85% de mujeres. De modo que Tupperware se ha enfocado en mercados como Indonesia o México para incrementar el modelo de negocios del futuro, el empleo propio, que no es catalogado como un emprendimiento. La firma ha focalizado su esfuerzo en su programa con actividades que abarcan el micro financiamiento, la entrega de material de trabajo, capacitaciones, sin costo, conforme lo afirma Goings. Es así que el efecto Tupperware actúa en la mujer, conoce el éxito, adquiere confianza e influye en su familia y comunidad (HeForShe, 2016).

Como resultado del accionar de la empresa se menciona la movilidad social, niveles de autoestima y el 50% de ellas se conciben como una lideresa. De manera que la mujer expande su red, y es admirada por su familia (HeForShe, 2016). En

contraste con la categoría empoderamiento de la mujer, el acercamiento de Tupperware abarca el tener, saber relacionado con las capacitaciones en ventas, querer y poder, al establecer redes de proveedoras tupperware. Situación que no permite un proceso de construcción identitaria y colectiva más allá de la firma y su modelo de negocio de ventas multinivel. Por consiguiente, Tupperware requiere un acercamiento hacia las capacidades de la mujer contrario a las necesidades del negocio.

A continuación, se vinculan otros de los compromisos asumidos por la firma y PwC con respecto a la categoría igualdad de oportunidades desde la orientación movilización afirmativa.

2.3.3 Alianza entre los géneros para alcanzar la paridad

Desde la perspectiva feminista liberal, Mill menciona que en la esfera laboral la inclusión de la mujer inicia desde una reforma legal que garantice la igualdad de oportunidades. La alianza entre los géneros para alcanzar la igualdad de género requiere de medidas institucionalizadas en la estructura corporativa para una movilización afirmativa. Tipo de acción afirmativa que conlleva a la difusión, promoción y apoyo inclinados al reconocimiento de los derechos civiles y sociales (ECOSOC, 2001). En el caso de estudio, la igualdad de género es un derecho fundamental que debe ser promovido por los actores corporativos a través de medidas que permitan que el personal conozca acerca del derecho y lo promuevan.

Dentro de los compromisos alineados con la movilización afirmativa, PwC junto con las Naciones Unidas materializan esta medida tras el lanzamiento del coeficiente intelectual de género en octubre del 2016 (PwC, 2016). Bob Moritz, presidente de PwC, en su discurso durante el segundo aniversario de HeForShe

menciona que trabajo de la empresa en materia de género surge desde una perspectiva social, por ello junto con la ONU Mujeres crearon un sistema de educación individual virtual y gratuito (HeForShe, 2016). Además, Moritz recalca el deber social en la materialización de la igualdad de género como representante de la comunidad corporativa en concientizar el impacto de las normas y los estereotipos de género (HeForShe, s.f.)

La plataforma cuenta con un enfoque educativo que fue diseñada para la concientización acerca de las barreras de igualdad de género existentes, los costos que estas implican para la sociedad y los beneficios al revertirla. El curso en línea tiene una duración de 35 minutos, parte de un análisis de las causas de la brecha de género, al igual que las dinámicas de poder y los prejuicios existentes (HeForShe, 2016). Acorde con Phumzile Mlambo-Ngcuka, directora ejecutiva de ONU Mujeres, el curso alcanzar un vision ampliada de los estereotipos de género arraigados en la sociedad (HeForShe, 2016).

Se maneja en línea a tres objetivos de aprendizaje; a) Conocer que las ideas con respecto al género son creadas por la sociedad, b) Opuesto a lo que se cree, el trabajo en materia de género debe persistir, y c) El cuestionamiento acerca del género contribuye a un mundo más equitativo. Se fundamenta en una metodología que incluye testimonios de expertos y actividades individuales. El curso está compuesto por cuatro módulos, introducción (enfoque en la conceptualización y las normas de género), el costo global de la desigualdad de género, los beneficios, y un llamado al accionar de género con el fin de crear culturas inclusivas (UNICEF, s.f.).

Otro de los acercamientos de los compromisos de PwC y Tupperware es crear expandir la red HeForShe. Desde el punto de vista de Friedan (1963), la igualdad de género es un asunto que no les concierne únicamente a las mujeres, por ello se hace

un llamado a los hombres a formar parte de la reestructuración social. Es una condición de modernidad, el generar un pacto que se concrete en el apoyo directo y privado, para llevarlo a instancias en la que pueda ser agendado. La práctica de agendar reconoce al otro e implica pertenencia en el constructo social. El pacto se caracteriza por ser universal, además de abarcar normas de justicia, igualdad y derechos (Lagarde y de los Ríos, 2009: 10)

Al acceder a la plataforma HeForShe y sumarse al compromiso, generar un cambio en materia de género que requiere de la voluntad individual. La plataforma se caracteriza por ser de carácter informativa, no obstante, depende de las personas un accionar equitativo y justo. PwC se compromete a “incrementar el perfil global de HeForShe en 80,000 con colaboradores de PwC, clientes y miembros de la comunidad”. Acorde con el reporte de paridad, durante el primer año, 25,000 hombres que laboran en la firma se unieron al compromiso. Hasta finales del 2016, se registró un total de 53,000 miembros de la comunidad de PwC (HeForShe, 2016). En el caso de Tupperware Brands, el compromiso involucra la creación de una fuerza de trabajo HeForShe constituida por 1 billón del personal administrativo, y 3 millones en la fuerza ventas (HeForShe, 2016).

De manera que la vinculación con el proceso de movilidad afirmativa desde los compromisos asumidos por las dos empresas presenta dos situaciones. En el caso de PwC, existe un acercamiento a nivel estructural y societal, por medio de la plataforma de género y los compromisos con el perfil HeForShe, compromisos que involucran a todos los niveles y grupos de interés vinculados con la firma. Mientras que en el caso de Tupperware Brands, la expansión de género se mantiene en la organización. No obstante, el apoyo al compromiso no garantiza la transversalización de la perspectiva de género.

En el presente capítulo se abordó como primera instancia la conceptualización de la metodología del análisis de contenido, sus etapas y elementos en relación con el caso conforme con cuatro de las etapas de Neuendorf (2010). Acorde con la teoría aplicada, el desarrollo estratégico para igualdad de género se fundamenta en dos categorías: la igualdad de derechos, y la igualdad de oportunidades. Además, tras el análisis surge una nueva categoría el empoderamiento de la mujer que involucra la apropiación de los poderes vitales ¹⁵ como la base del empoderamiento, y la eticidad¹⁶.

El segundo y tercer subcapítulo abarcan la vinculación entre las categorías propuestas y los compromisos asumidos, el accionar estratégico de Schneider Electric se caracteriza por presentar una orientación hacia la igualdad de oportunidades de tipo preferencia afirmativa por medio de las cuotas de género. La firma alcanzó el compromiso planteado, incrementar el porcentaje de mujeres en línea base en 40% y 30% en mandos directivos. Además, los dos compromisos restantes se alinean con la categoría equidad afirmativa permitieron el pago equitativo a 150.000 empleados. Mientras que la creación de organismo de control de la paridad a nivel corporativo propone como accionar preliminar el currículum de género como instancia previa para la igualdad salarial.

El contenido del mensaje de Bob Moritz, representante de la firma PwC, se entrelaza con la categoría igualdad de oportunidades de equidad afirmativa. A partir del índice de inclusión global que no aplicado en México. Seguido dos compromisos de tipo movilización afirmativa, el desarrollo de la plataforma del coeficiente de género y la expansión del perfil HeForShe. Finalmente, el contenido del mensaje

¹⁵ Entendida como la capacidad brindada a la mujer para acceder a bienes, espacios, recursos y condiciones de vida como seres para sí (Lagarde y de los Ríos, 2012: 311).

¹⁶ Capacidad de las mujeres para vivir, relacionarse y actuar de manera personal y colectiva (Lagarde y de los Ríos, 2012: 415).

emitido por Rick Goings, director general de Tupperware presenta una inclinación hacia el empoderamiento de la mujer. A través de estudio de la confianza en los negocios se establece que se limita a un fin económico. Por otro lado, el incrementar el perfil HeForShe a nivel interno se remite a un compromiso de carácter movilización afirmativa. Es así como en el presente capítulo cumplió con el objetivo planteado: caracterizar el contenido de los discursos de los CEOs acerca de las acciones estratégicas para la transversalización de la perspectiva de género.

A partir de los resultados obtenidos acerca del enfoque de las acciones de género que manejan las empresas, el subsiguiente capítulo tiene como objetivo analizar los medios utilizados por los actores corporativos en México para comunicar sus compromisos, de tal forma que se pueda constatar el acercamiento de las empresas a nivel interno y externo.

CAPÍTULO III

ESTRATEGIAS DE *BRANDING* PARA LA IGUALDAD DE GÉNERO DE LOS ACTORES CORPORATIVOS IMPACT

3.1 *Branding* a nivel corporativo

El *marketing* es definido como un conjunto de estrategias, técnicas y actividades que permiten alcanzar un objetivo planteado. Conforme la sociedad evoluciona, las estrategias orientadas a comunicar el accionar de las empresas por este medio se ha rediseñando; desde el *marketing* 1.0 orientado en el producto hasta el actual *marketing* 3.0 centrado en los valores, instancia en la que se trasmite la misión, visión y valores empresariales entrelazados con las necesidades sociales como la justicia social, económica y medioambiental (Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2012: 38). Frente a las nuevas paradojas emergentes, el *branding* a nivel corporativo surge como una de las estrategias de *marketing* que busca proyectar una imagen de contribución al mundo por medio de soluciones enfocadas en las preocupaciones y deseos de los ciudadanos globales (Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2012: 19-48).

A nivel corporativo se convierte en una promesa de administración, que presenta una visión integral apoyada en el *branding* a nivel interno y el *branding* del empleado; sinergia que permite que diversos grupos de interés adquieran una concepción del lugar de trabajo y opten por formar parte de la organización o la adquisición del producto y/o servicio brindado (Foster, Punjaisri, Cheng, 2010: 1-10) (Ver figura 12: 167).

Es así que el presente subcapítulo analiza las estrategias aplicadas desde la identidad de la marca con respecto a la igualdad de género. En primera instancia, se analiza la difusión de la transversalización de género por medio de espacios de abiertos de interacción en México; segundo, la difusión de las acciones afirmativas conforme con Lamas (2006) referente a la masa crítica y el porcentaje de

representación de la mujer; tercero, el manejo del género como factor social desde Okin (1997) en la coordinación interdepartamental como estrategia clave para implementar políticas acordes con la realidad laboral mexicana.

3.1.1 Transversalización de género en la estructura organizacional

En el Estado mexicano, los estereotipos de género parten de su tejido social, en el cual la mujer es representada como víctima, prudente, pasiva, silenciosa y sacrificada (Mawcinitt, 2017). La concepción cultural de género aborda el mercado laboral, al ser un principio básico de organización social en el que predomina la estructura vertical que favorece a los hombres (Pardo, 2017: 86). Según Sanz (2012), la exclusión de la mujer en el mercado laboral mexicano se sostiene bajo dos razones relacionadas como los estereotipos de género; como primera instancia, el papel predeterminado de la mujer por la sociedad como madre, cuidadora y esposa, y seguido por los prejuicios que prevalecen en las empresas al considerálas como menos productivas, y, por lo tanto, menos rentables (Mawcinitt, 2017).

La transversalidad de género en las empresas consiste en modificar su estructura organizativa en lo que respecta a las concepciones y sesgos de género que producen condiciones desiguales para la mujer, a través de políticas y/o programas se busca que los grupos de interés reconozca la brecha laboral existente y estén dispuestos a transformarla (Pardo, 2017: 101- 108).

En México, PwC, Schneider Electric y Tupperware Brands asumen un salto desde la igualdad formal instituida en la ratificación del programa Impact 10x10x10 hacia la igualdad material, que se lleva a cabo al transversalizar la perspectiva de género en la cultura de marca y afianzar su integridad frente al escrutinio y

cuestionamiento social (Prahalad y Hammond, 2005: 87-89). Los actores corporativos en México son generalizados como entidades focalizadas en los réditos económicos que llevan a un segundo plano a las desigualdades sociales (Flores et al., 2013).

Visión sustentada desde la Responsabilidad Corporativa; *Bear et al.* determinan que las prácticas empresariales se manejan bajo la ilusión de inclusión, en la que cada individuo puede tener las mismas oportunidades y libertades (2010: 66).

Para ello, conforme con Kotler, Kartajaya, y Setiawan se deben consolidar los valores proclamados entre los empleados y la creación de redes técnicas y humanas fuera de la empresa (2012: 96); las empresas se inmersan en un proceso de integridad que reside en cumplir los objetivos planteados para generar credibilidad y establecer una relación de confianza entre los consumidores y la firma (2012: 53-54). No obstante, conforme con el contexto actual, acorde con los autores, el *marketing* orientado hacia desafíos sociales debe superar la orientación filantrópica y/o *marketing* con causa por una transformación sociocultural (2012: 155-156)

El proceso de integridad de marca se registra por medio de la diferenciación física y simbólica que es relevante para los grupos de interés, en el sentido que se evidencie un proceso de coherencia y consistencia (Aaker y Keller, 1990). En el estudio, la alianza entre los actores corporativos y el organismo internacional, Naciones Unidas, se convierte en un medio que permite fortalecer el proceso de integridad de marca. Acorde con Smith y Park (1992), la afiliación a campañas, programas u organizaciones de marcas reconocidas incurre en menores gastos en términos de presupuesto de publicidad y mercadeo para las empresas; además, fortalecer la imagen de marca y aumentar su nivel de credibilidad en lo que respecta a su accionar (Aaker y Keller, 1990).

En base al análisis efectuado, los departamentos de diversidad e inclusión de la muestra en México definen a la igualdad de género como una estrategia corporativa, en efecto, el programa mexicano “Diálogos de expansión” en 2017, entrevistó a dos de las directoras del departamento de Schneider Electric y PwC, las representantes de las marcas coinciden que la igualdad e inclusión de la mujer es una estrategia de recursos humanos (PricewaterHouse Coopers, 2018).

Acorde con Claudia Gómez Llamas, directora de estrategia de mercadotecnia para México en Schneider Electric, “la diversidad e inclusión de las mujeres surge como una estrategia de recursos humanos y de negocios, la misma que se manifiesta por dos razones; primero, como un proceso de adaptación a la demanda mundial al crear un vínculo de empatía entre sus consumidores y la cultura corporativa, y al igual que varias empresas la búsqueda de innovación a través de procesos que garanticen la diversidad e inclusión en la empresa” (PwC, 2017). Gómez asegura que el proceso se efectiviza con la concientización de los prejuicios ocultos y su difusión hacia todos los niveles, en conjunto con políticas claras para medir y evaluar el progreso (PwC, 2017).

En el caso de PwC, Michelle Orozco, directora del departamento de inclusión y diversidad en México menciona que “la igualdad de género es concebida como un tema de negocios que satisface las necesidades de los nuevos segmentos de mercado, y se maneja al reconocer las realidades externas, las diversas formas de ser, con el fin de generar un ambiente de trabajo incluyente y brindar un servicio de calidad” (Orozco, 2015). A nivel interno el proceso es guiado por cinco pilares; a) el desafío de los dobles estándares en la sociedad, b) la expansión de la red, c) reconocer los puntos ciegos durante las capacitaciones, d) difundir el cambio hacia otras empresas, y

finalmente, promover la igualdad en los hogares con conceptos como las diversas masculinidades que apartan los estereotipos de género (PwC, s.f.).

Tupperware brands México presenta un acercamiento contrario al de PwC y Schneider Electric, la igualdad de género para la multinacional es un derecho humano que debe ser ratificado, no obstante, el mecanismo que presenta la marca en México para dar a conocer su accionar se limita a la donación económica a la institución HeForShe. En 2016, se registra un donativo de un millón de pesos que fue entregado por el director general de la firma, Luciano Azum y la presidenta de mercadotecnia a ONU Mujeres (Hernández, 2016). Este acercamiento filantrópico, acorde Kotler, Kartajaya, y Setiawan es una de las prácticas utilizadas para abordar problemas sociales (2012: 153).

Si bien las marcas PwC y Schneider Electric crean espacios de apertura para las mujeres, no existe una transformación de los valores ni propuestas que generen un cambio real en la relación hombre-mujer, más allá de los intereses de posicionarse en mercados globales y adaptarse a fenómenos del mercado. Mientras que Tupperware Brands se limita a la filantropía, sin registrar cambios estructurales.

A continuación, se detallan las estrategias aplicadas por la muestra para manifestar la participación de las mujeres en sus estructuras.

3.1.2 Participación de la mujer en la toma de decisiones

Según Del Brío y Del Brío, los factores que han incrementado la presencia femenina en las estructuras organizativas de las empresas no nacen de un gesto voluntario, por el contrario, surgen como una adaptación a las recomendaciones de organismos supervisores de los mercados (2009: 26). Desde la visión feminista, de

acuerdo con Marta Lamas las acciones afirmativas surgen como un mecanismo que reconocen la diferencia sexual y al mismo tiempo argumentan la igualdad. Su aplicación se respalda bajo el concepto de la masa crítica, que se refiere a la necesidad de una minoría de un número sustantivo para ser visualizado y validar sus cuestionamientos (2006: 3-4).

Según Schroeder y Salzer desde la visión empresarial, la presencia femenina por medio de las acciones afirmativas incrementa la ventaja competitiva en lo que respecta a la dirección estratégica, la reputación corporativa y la adaptación global. La cultura de marca a través del *branding* se fundamenta en la inclusión de todos los miembros en la estructura organizativa para facilitar el proceso de la toma de decisiones, mejorar el diseño del proceso organizativo y la ejecución de actividades que distingan a la compañía de la competencia (2006: 14-15).

Se construyen relaciones de confianza entre las marcas y el consumidor tras la consolidación integral de sus procesos, en la investigación la muestra comunica las acciones afirmativas enfocadas en las mujeres mediante el material simbólico emitido por el programa Impact 10x10x10. Conforme con los reportes de género HeForShe, hasta el año 2016, los cargos que ocupaban las mujeres se limitaban a mandos medios y bajos en Schneider Electric y PwC, con un porcentaje menor al 20% de representación en cargos directivos; a pesar del contexto existente, las marcas en México se enfocaron en los mandos inferiores (HeForShe, 2016: 20-21).

En lo que respecta a PwC México, la firma no se enfoca en publicar material con respecto a la inclusión de la mujer en la toma de decisiones por medio de cuotas de género, por el contrario, se emiten boletines y revistas como “Visión PwC México” “Mujeres Ejecutivas: lo que ellas quieren de las empresas en México” (PwC, 2016). El estudio realizado por PwC “Mujeres Ejecutivas mexicanas” demuestra que sólo el

13% de las mujeres en el Estado se encuentran en cargos directivos de alto rango, de manera que las mujeres mexicanas no acceden a puestos de toma de decisiones (2016: 12). PwC reconoce la situación laboral, sin embargo, sus documentos se convierten en un mecanismo de promoción del servicio de la firma, mas no promueve la presencia femenina (PwC, 2016: 1-4).

Por otro lado, en el caso de Schneider Electric de acuerdo con su vicepresidenta de Recursos Humanos en México y Centroamérica, Gladis Juárez, la mujer en cargos de liderazgo es considerado como una forma de enriquecer la cultura corporativa. En 2017 en el territorio mexicano, la participación de las mujeres en las juntas directivas y alta dirección fue de 14% y 26% en posiciones gerenciales, la situación de género es dispar debido a que a nivel general el 19% del personal son mujeres (Schneider Electric, 2017: 29). De acuerdo con el informe del Pacto Mundial (2016), la compañía promueve acciones afirmativas orientas desde talleres de líderes, el salario equitativo, convenio con guarderías y salas de lactancia, de modo que la mujer acceda a puestos de especialidad técnica y en cargos de liderazgo el máximo potencial (2016: 54)

En el caso de Tupperware México, la firma es uno de los actores corporativos que abordó en su totalidad la paridad de género (entre 40% y 60%), el 40% de su cuerpo directivo son mujeres y en su línea base se registra un 61% de mujeres (Tupperware México, 2017). Bajo su modelo de negocios la empresa logra generar una situación de fuerza y unión de mujeres, masa crítica. En efecto, a nivel país en 2015 se registró que el 73% de su fuerza de ventas se concibe como lideresas y el 90% son visibilizadas por su familia como modelos a seguir (Tupperware Brands, 2015: 12). En 2016, se registra el 95% del personal femenino se considera como emprendedora con capacidad de tomar sus propias decisiones (Tupperware Brands, 2016).

La participación de las mujeres en la toma de decisiones como acción afirmativa que busca generar una masa crítica de mujeres se evidencia en una muestra Tupperware, en Schneider Electric se encuentra en camino de crear una estructura paritaria (40%-60%) y PwC, no registra material cuantitativo hasta 2017 en México.

Para proseguir con la difusión del accionar de las empresas, el siguiente subcapítulo abarca los órganos encargados de este proceso: el departamento de Talento Humano, I&D o Responsabilidad Social y el área de mercadeo.

3.1.3 Organismos internos de desarrollo y control de los lineamientos Impact

Acorde con ONU México, para alcanzar la igualdad de género de forma sostenible en América Latina y el Caribe se debe fomentar políticas sociales y económicas en base a dos variables, el empleo y las condiciones de vida apropiadas para las mujeres; además, principios que aseguren un enfoque de género transversal desde su formulación, coordinación, articulación, y garanticen el acceso a mercados de trabajo sin discriminación (ONU Mujeres, 2016). La integración de programas internacionales que refuerzan la marca corporativa se fomenta tras la reestructuración organizacional, la centralización de las funciones a nivel comunicativo y la organización interdepartamental (Eniwiller y WiLL, 2002).

El acercamiento centralizado de las buenas prácticas permite la difusión homóloga a cada representante de la subsidiaria o filial en base a la visión estratégica del director ejecutivo (Kotler, 2012). Si bien los organismos encargados de coordinar programas sociales son: Recursos Humanos, el área de Responsabilidad Social y Diversidad e Inclusión; el departamento encargado de realzar la imagen de marca es el departamento de mercadeo (Davis, 2009: 24).

De acuerdo con Del Brío y Del Brío, la línea que prima es la diversidad, la misma que se ha centrado en la concepción de género (2009: 103). En efecto, Marisela Bermunez (2017) miembro de departamento de la diversidad e inclusión (D&I) de Schneider Electric menciona que la D&I se ha convertido en una de las prioridades para la compañía con una expansión a nivel global; con el tema central “igualdad de género”. Michelle Orozco, líder de diversidad e inclusión de PwC México menciona que la firma se centra en dos tipos de diversidad, género y las habilidades, experiencia y conocimiento. No obstante, el género se ha convertido en el aspecto clave al ser la mujer más de la mitad de la población mundial (Orozco, 2015).

Susan Okin (1997), feminista liberal contemporánea, determina que la vulnerabilidad femenina en mundo privado y público es el resultado de las desigualdades originarias del género, de manera que las mujeres presentan menor probabilidad que su sexo contrario en alcanzar cargos de autoridad. Según la autora, a pesar que el género ha sido especificado como un factor social, se lo ha dejado a un lado por falta de conocimiento mientras que las políticas y programas se han limitado al prisma de la diferencia sexual (Barbera, 2007: 4-9). En el caso de estudio, los actores corporativos Schneider Electric y PwC amplían la categoría de género en sus compromisos con IMPACT 10X10X10 y la orientación de las actividades.

Por ejemplo, a pesar de que la red de diversidad e inclusión (D&I) en PwC maneja un modelo de gobernanza centralizada que articula las estratégicas y políticas a nivel global, en cada firma es el líder de inclusión y diversidad quien se encarga de abordar los temas de género en el territorio (PwC, 2016: 4). En México, Michelle Orozco, líder de D&I se encarga del monitoreo de la situación de género preexistente en los espacios laborales y brindar capacitaciones enfocadas en la plataforma coeficiente de género (Orozco, 2015). En Schneider Electric, según Janele

Genis, coordinadora de Talento Humano y Diversidad en México, la empresa brinda capacitaciones mensuales a su personal en las que se recalca las concepciones de género que prevalecen en las relaciones laborales y familiares (Genis, 2018). Mientras que Tupperware México no registra contenido ni información referente al género, la empresa torna su accionar desde el departamento global de comunicaciones e iniciativas hacia la mujer, con funciones orientadas a auditar las redes de paridad a nivel global, y promover el empoderamiento a la mujer a través de encuestas al personal de ventas (The official board, 2018).

El reconocimiento del género como un factor social por las empresas PwC y Schneider Electric demuestra que su accionar trasciende desde la estructura laboral mexicana, mientras que Tupperware abarca la situación de disparidad desde el empoderamiento a la mujer, término acuñado por la empresa como parte de su modelo de negocios. Tras la identificación de los organismos encargados de promover la iniciativa, se prosigue el análisis de su accionar en medios digitales.

3.2. Medios interactivos.

En la actualidad, la tecnología ha dado un cambio del mundo mecánico por el digital, el avance se registra en la Internet y medios sociales que influyen en el comportamiento de las empresas y los consumidores. Efecto que produce que el mercadeo se replantee hacia la nueva dinámica del entorno (Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2012: 13). De manera que por medio de la internet las empresas proyectan su imagen en el ciberespacio. El uso de estos medios digitales por parte de los actores corporativos surge como una estrategia de *marketing* 3.0 que busca fomentar la acción conectiva, es decir la expansión a públicos amplios con menor distinción de fronteras

por medio temas que abracan la justicia económica, medioambiental o los derechos humanos y laborales, bajo un marco de acción inclusivo e individualizado. Opuesto a la acción colectiva que se limita a la transmisión por medios de comunicación de masas conforme con los intereses de élites de poder (Bennett, Segerberg, 2014: 4-12).

El movimiento HeForShe presenta una orientación hacia la acción conectiva bajo un marco de acción inclusivo; descentralizando el accionar de los activistas a favor de la lucha de género. Sin embargo, en el programa Impact 10x10x10 son las empresas los agentes encargados de promover la acción conectiva, por medio de una visión centrada en la humanidad. Para ello, la Internet y los medios sociales se han convertido en los medios de comunicación de su accionar, plataformas que permiten a las empresas conocer las necesidades del mercado, definir su perfil y mejorar el enfoque de comunicación para su personal y consumidores (Kotler, 2009: 22-24).

El rol que cumplen las redes sociales es brindar a los activistas medios personales para proseguir con actividades, de tal forma que se encuentren en capacidad de compartir acciones individuales a través de las tecnologías de comunicación digital (Bennett, Segerberg, 2014). De modo que el presente subcapítulo analiza dos de los medios digitales que permiten la promoción del accionar de los actores corporativos. Como primera instancia, en base a las cuatro estrategias de *branding* de Dewey y Heiss (2018) para la inclusión e igualdad de género. Posteriormente, las estrategias de promoción de la campaña HeForShe en dos de las redes sociales con mayor afluencia, Facebook y Twitter. Además, se examina uno de los métodos tradicionales de comunicación, las campañas de género.

3.2.1 Publicidad: página web

El *branding* orientado a la inclusión de género puede ser alcanzado por medio de la representación de las partes involucradas en la comunicación externa de la organización, de manera que la identidad de marca enfatice en la colectividad y la búsqueda de objetivos en común dentro de la estructura organizativa (Kavaratzis, Hatch, 2013). A través del uso de medios sociales de expresión y colaboración, la marca se refuerza, entre ellos, los blogs corporativos y portales (Kotler, 2012: 23). Tras el estudio realizado por Dewey y Heiss (2018) acerca del *branding* para la inclusión e igualdad de género se establecen cuatro estrategias para comunicar el proceso de transversalización:

- El uso del lenguaje inclusivo: palabras y expresiones que representen a todos los miembros de la comunidad;
- La incorporación visual de manera neutral y diversa: los logos son símbolos visuales que representan a la organización y sus valores permiten mantener una primera impresión de la organización;
- Afianzar las relaciones con la comunidad por medio de actividades que ofrezcan capacitaciones, servicios, eventos promocionales de la organización para la concientización;
- El uso de medios de canales de comunicación en línea (Dewey, Heiss, 2018: 1435-1441).

Estrategias que son plasmadas a través de la imagen de la empresa en Internet en un sitio web, dominio que forma parte de la primera impresión hacia el mundo exterior con las funciones de transmitir los valores de la compañía y promocionar el servicio o producto brindado (Leinbach, 2014). En efecto, el movimiento HeForShe presenta las cuatro estrategias, situadas en sus lineamientos de comunicación para los actores comprometidos, documento que recalca el deber de la empresa para el manejo

de un lenguaje inclusivo y material visual que enfatice en la dicotomía, hombre-mujer (ONU Mujeres, s.f.: 4).

De los actores corporativos analizados, PwC es la única compañía que maneja una página diferenciada de su página oficial para la promoción de la igualdad de género (Pwc, s.f.). Se evidencia el lenguaje inclusivo a través de frases como “Juntos generando cambios a favor de la igualdad de género”, un cambio del slogan HeForShe con una adaptación al habla hispana “Tu por mi” “Yo por ti”, y frases que incentivan a ser agente de cambio a nivel organizacional, en el hogar y la comunidad (Ver figuras 13- 14: 167-168). En conjunto con las expresiones y frases, la firma en México presenta material visual de imágenes promovidas en la página oficial de la campaña HeForShe.

Adicionalmente, siguen vídeos que promocionan el accionar de la empresa durante los aniversarios del movimiento y la declaración de la firma mexicana como diversa e incluyente (Ver figura 15: 168). En lo que respecta al material orientado hacia la creación de un vínculo con la comunidad, la página promociona la plataforma de desarrollo del coeficiente intelectual de género con acceso gratuito a los cibernautas. Una ruta de acción con cinco pasos y material complementario. Además, cuenta con un mapa digital para localizar el país, su situación, y acceder al compromiso HeForShe (PwC, s.f.). Por otro lado, la página cuenta con un blog dirigido por el departamento de diversidad e inclusión (PwC, 2017).

En el caso de Schneider Electric en México, manejan un sitio web que se caracteriza por la emisión de material visual, folletos que hacen referencia al trabajo de la compañía en temas de empoderamiento a la mujer, como “el equilibrio de género impulsa al negocio”, “el apoyo a la igualdad de género y al movimiento HeForShe”. Además, se publicita los premios recibidos por su labor en materia de

género, al comprometerse con los WEPs. En lo que respecta al lenguaje inclusivo existen expresiones como “la diversidad es nuestra herencia y nuestro futuro, sea parte de eso”, “cada uno es único”. Frases como “la acción nace desde arriba hacia abajo”, instancia que recalca la importancia de los líderes corporativos. Sin embargo, no se existe publicidad relacionada con la creación de un vínculo con la comunidad, la igualdad de género se centraliza a nivel organizativo en el accionar de los altos mandos (Schneider Electric, s.f.) (Ver figura 16: 169).

En el caso de Tupperware México, la compañía no presenta mayor información relacionada con la igualdad de género. El empoderamiento a la mujer se encuentra vinculado con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de la marca. Por medio de su programa “cambiando vidas”, estrategia de vínculo con la comunidad, la compañía se enfoca en el apoyo económico a las mujeres para alcanzar sus objetivos, en casos de emergencia o desastres naturales (Tupperware, s.f.). La página presenta una estrategia visual y textual proyectada en los boletines globales, en los que se enfatiza en la frase “cuando una mujer se siente empoderada, su vida cambia, la vida de su familia cambia y la sociedad también presenta cambios positivos” (Tupperware brands, 2016). Su compromiso con el movimiento se encuentra ejemplificado de manera visual con el sello HeForShe junto con el reconocimiento como la mejor marca mexicana (*Superbrands México*) (Tupperware, s.f.) (Ver figura 17: 169).

Los sitios web oficiales de las empresas en México manejan principalmente dos estrategias, el lenguaje inclusivo y el material visual, resultados que desde el pensamiento feminista de Marta Lamas (2006), la igualdad entre la mujer y el hombre parte de una lucha incluyente de la diversidad.

Para conocer este acercamiento con la comunidad digital se procede al análisis de medios digitales con mayor afluencia e interacción: las redes sociales.

3.2.2 Manejo de publicidad de la campaña “HeForShe” en redes sociales

Con respecto a la igualdad entre la mujer y el hombre, las plataformas digitales brindan la oportunidad de afianzar sus redes con otras u otros activistas a nivel mundial. Es así que organizaciones internacionales como la Organización Transnacional Feminista Europea (*European Women’s Lobby- EWL*) y ONU Mujeres hacen un llamado a formar parte de sus campañas, movimientos o programas para difundir el denominado compromiso digital (Knappe, Lang, 2014: 361-384).

Helena Seibicke concibe que las redes sociales se han convertido en la herramienta de promoción en línea del trabajo de las instituciones a favor de la mujer, sus derechos y los problemas que enfrentan. Constituyen una oportunidad para brindar a los problemas de género, acciones políticas y atención mediática, que sobrepasen el uso de medios tradicionales (2017: 123- 127). La autora recalca que las estrategias de comunicación no deben direccionarse únicamente a la capacidad de influencia e imagen pública de la organización, lo que se busca es el cuestionamiento de la mujer en la estructura interna (Seibicke, 2017: 130- 132).

Acorde con Tichy, Tushman y Fombrun (1979), el análisis de redes sociales se maneja a través de tres dimensiones: el contenido transaccional, la naturaleza del vínculo y las características estructurales; su fin recae en conocer las causas y consecuencia de la estructura y el patrón generado en el ciclo social. El contenido transaccional, como primera dimensión examina el carácter del intercambio entre los

objetos sociales. Se manifiestan por medio de cuatro formas a) expresiones de afecto, b) persuasiva, c) informativo, y d) la venta de bienes y/o servicios (1979: 507-509).

Seguido de la naturaleza del vínculo que puede ser medido en base a la reciprocidad, el cumplimiento de las expectativas, y la expansión a diversos segmentos. Finalmente, las características estructurales son medidas a través del alcance de publicaciones (cuantificación de personas que observaron la publicación, seguidores, impresiones y datos de tráfico), la interacción con la audiencia (me gusta, compartir o *shares*, comentarios, mención de la marca), y la creación de *leads*¹⁷ que involucra la creación de redes externas al dominio, redes internas o grupos dentro del medio digital (Tichy, Tushman y Fombrun, 1979: 508).

Entre las redes con mayor afluencia utilizadas por las compañías analizadas se registran a las plataformas digitales Facebook y Twitter. En el estudio realizado por la revista *Management International Review* en 2016, se determinó que la red con mayor uso por 240 multinacionales que laboran en 5827 países, es Facebook; seguido de Twitter (Pogrebnyakov, 2016: 40-46).

A partir del análisis efectuado en la plataforma digital Facebook del periodo 2015-2017, PwC México muestra un total de 31 publicaciones relacionadas con la campaña HeForShe. En base a las dimensiones propuestas por los autores Tichy, Tushman y Fombrun (1979), el contenido transaccional de la red social se enmarca en dos dimensiones, el 58% es de tipo influyente al enfatizar en el apoyo al compromiso HeForShe. Mientras que el 42% es de carácter informativo pues menciona el accionar del movimiento junto con la empresa. La naturaleza del vínculo de las publicaciones se orienta a la expansión de diversos segmentos a través de la emisión de mensajes

¹⁷ *Leads* o registro son los datos adquiridos de un usuario al aceptar la política de privacidad de una compañía, estos datos conforman la base de datos de la organización (Tichy, Tushman y Fombrun, 1979).

que incorporen a los socios, miembros de la familia y la comunidad (Ver tabla 14: 160).

En lo que respecta a las características estructurales se ha seleccionado para el análisis la interacción con la audiencia, es decir el número de “me gusta o likes”, la opción compartir y los comentarios en las publicaciones. De las 31 publicaciones se registra un total de 691 me gusta, con una mayor inclinación en publicaciones de videos con figuras locales como el socio director de la firma en México, Mauricio Hurtado. Mientras que la acogida a publicaciones en inglés presenta un promedio de 3 me gusta. Por otro lado, las publicaciones compartidas son 245 y 6 comentarios con menciones de apoyo a la campaña. A continuación, se presenta un ejemplo de las publicaciones de PwC en el medio digital Facebook.

IMAGEN 1
EJEMPLO DE PUBLICACIÓN DE PWC MÉXICO EN EL MEDIO DIGITAL FACEBOOK



Fuente: PricewaterHouse Coopers, 2017.
Elaboración por: PricewaterHouse Coopers, 2017.

En Twitter, PwC presenta un total de 36 publicaciones en los dos años transcurridos, el contenido transaccional es en 19% de carácter persuasivo y 81% informativo, se caracteriza por la emisión de vídeos que promueven el compromiso HeForShe por clientes de la firma. Dentro de la naturaleza del vínculo, se registra el 13% hacia el cumplimiento de expectativas y el 88% a la expansión a diversos segmentos sobre todo a las empresas, y en las características estructurales de la red, de 36 publicaciones existen 133 me gusta y 108 *retweets*, principalmente en tweets que abarcan testimonios de la situación laboral en PwC (Ver tabla 15: 160).

IMAGEN 2 EJEMPLO DE PUBLICACIÓN DE PWC MÉXICO EN EL MEDIO DIGITAL TWITTER



Fuente: PricewaterHouse Coopers, 2017.
Elaboración por: PricewaterHouse Coopers, 2017.

Son 9 las publicaciones de Schneider Electric en México en la red social Facebook. El contenido transaccional es de carácter informativo en un 89% y el 11% persuasivo, se publica las iniciativas aplicadas en la empresa y el avance por medio de porcentajes. Seguido de la naturaleza del vínculo, en que tres de las publicaciones tienen como fin mostrar el cumplimiento de sus compromisos y 2 de las 9 se orientan a la expansión a diversos segmentos, entre ellos, la comunidad mexicana. La afluencia en términos de características estructurales cuenta con 275 me gusta y 112 compartir en publicaciones como el mensaje del CEO de la compañía y los compromisos

asumidos (Ver tabla 16: 161). Mientras que en Twitter el número de tweets registrados son 12 en total que se identifican por presentar un contenido transaccional de carácter informativo. En los cuales se manifiesta a la mujer como clave del modelo del negocio. Uno de ellos presenta una naturaleza del vínculo hacia el cumplimiento de expectativas y dos tweets de expansión a diversos segmentos. En total, son 80 me gusta y 51 *retweets* en lo que respecta a eventos a favor de la igualdad de género (Ver tabla 17: 161).

IMAGEN 3 EJEMPLO DE PUBLICACIÓN DE SCHNEIDER ELECTRIC MÉXICO EN EL MEDIO DIGITAL FACEBOOK



Fuente: Schneider Electric, 2017.
Elaboración por: Schneider Electric, 2017.

IMAGEN 4 EJEMPLO DE PUBLICACIÓN DE SCHNEIDER ELECTRIC MÉXICO EN EL MEDIO DIGITAL TWITTER



Fuente: Schneider Electric, 2017.
Elaboración por: Schneider Electric, 2017.

Tupperware México durante los dos años de análisis, en Facebook registra un total de 76 publicaciones. En lo que respecta a la dimensión contenido transaccional, el 87% son de tipo persuasivo con mensajes que hacen un llamado a unirse a la campaña, mientras que el 13% equivalente a 10 de ellas se caracterizan por ser informativas, abarcan temas como la situación de la mujer, y casos de mujeres emprendedoras. La naturaleza del vínculo en su totalidad busca expandirse a diversos segmentos, hombres, mujeres, y comunidades. En la dimensión características estructurales se evidencia la interacción con la audiencia por medio del *like* o me gusta con un total de 35003. El nivel de reacción es mayor cuando se promociona a través de productos tupperware en un rango de 2000 a 3000 me gusta. Mientras que publicaciones enfocadas al compromiso van de 100 a 300 me gusta. Las publicaciones fueron compartidas 3910 veces y cuentan con 1942 comentario entre ellos el 95% se remiten a la venta de productos, cotización del servicio o como formar parte de la línea de ventas (Ver tabla 18: 162). Por otro lado, Tupperware no presenta ninguna publicación con respecto a lo analizado en la red social Twitter.

IMAGEN 5 EJEMPLO DE PUBLICACIÓN DE TUPPERWARE MÉXICO EN EL MEDIO DIGITAL FACEBOOK



Fuente: Tupperware México, 2017.
Elaboración por: Tupperware México, 2017.

Tras el análisis de las redes sociales se constata que la empresa con mayor interacción con la comunidad virtual mexicana en la transmisión de sus compromisos y la promoción de la campaña es Tupperware, no obstante, la respuesta del receptor no se alinea con la perspectiva de género se limita a la suscripción del receptor al modelo de negocios. Seguido de PwC con un enfoque informativo de su accionar en materia de género, además de persuadir a su audiencia a formar parte del movimiento HeForShe, uno de sus compromisos asumidos. En el caso de Schneider Electric, su interacción en redes sociales es mínimo, 21 publicaciones entre las dos redes sociales, con una orientación de tipo informativa.

La interacción de la muestra en redes sociales permite determinar el cumplimiento con el quinto principio ratificado conforme con los WEPs, “Desarrollo empresarial, cadena de sumisitos y marketing a favor del fortalecimiento de las mujeres”; principio que engloba el respeto de terceras partes afines a la empresa por favorecer a la igualdad de género, y, además, el respetar la dignidad de las mujeres en todos los productos de la empresa, ya sean de marketing u otros (UNIFEM, s.f.: 4). Tras el análisis efectuado se determina que PwC y Schneider Electric cumplen el principio, mientras que Tupperware usa la campaña para promocionar sus productos.

3.2.3 Campañas implementadas dentro de las entidades corporativas.

Las campañas registradas en Schneider Electric México desde junio de 2015 iniciaron con una movilización interna a favor de la igualdad de género junto con las masculinidades. A mediados de septiembre la empresa contaba con el apoyo de 10,000 hombres que laboran en la firma a nivel global. De entre ellos, en México se registró un apoyo de 700 hombres. La campaña de movilización involucraba la

emisión de material visual, videos que compartían el testimonio y el compromiso asumido por medio de la plataforma Spice, y las redes sociales (Schneider Electric, s.f.: 2-3).

Acorde con Gladys Juárez, vicepresidenta de Recursos Humanos de Schneider Electric en México en 2016 mencionó que la compañía para afianzar los compromisos asumidos realiza eventos de difusión en las 12 plantas mexicanas y en sus oficinas comerciales trabajando en conjunto con ONU Mujeres México. La compañía invita a sus empleados a compartir sus testimonios y compromisos con la diversidad e igualdad de género en redes sociales para respaldar al movimiento HeForShe (Fundación Corresponsables, 2015). Según Gómez Llamas, vicepresidenta de *marketing* de Schneider Electric estableció que se inicia con campañas de promoción de los compromisos para mostrar el valor de la propuesta y ser convincente, por medio de la narración de anécdotas y elementos de primer plano (Campos, 2018).

Por otro lado, se manejan por medio de la iniciativa WISE (Women in Schneider Electric) que es una comunidad interactiva enfocada en la cultura de equidad de género e inclusión de la mujer. De manera que se crean campañas orientadas al empoderamiento y la creación de oportunidades a nivel interno. El 80% de las localidades cuentan con un equipo que promuevan las campañas de empoderamiento femenino. A nivel nacional se han organizado 10 grupos voluntarios WISE que promueven la agenda de diversidad e inclusión (Schneider Electric México, 2017: 30). Como resultado de las campañas y los talleres que se efectúan en cada una de ellas, la empresa ha brindado 256, 700 horas de capacitación, es decir 31 horas en promedio por cada empleado. Son talleres que involucran temas de liderazgo, empoderamiento de las capacidades, trabajo en equipo, y la situación mexicana (Schneider Electric, 2017: 33).

Las campañas a nivel interno de PwC en 2017 se evidencian durante el mes de marzo como el mes de HeForShe. La firma cuenta con la semana de la diversidad, periodo en el cual transmite material global al personal. En 2016, 1800 miembros de la empresa realizaron videos acerca la igualdad de género en el ambiente empresarial y en sus vidas personales. Además, se llevan a cabo paneles acerca del liderazgo femenino, la diversidad en los negocios, la confianza y la campaña HeForShe. Durante la semana, representantes de cuerpo directivo explican la importancia del movimiento para la empresa, los consumidores y la comunidad (PwC, 2016: 33).

Acorde con Lourdes Plaisant (2016), presidenta de *marketing* de Tupperware Brands México, las campañas realizadas a nivel interno se enfocan en los asociados y en la fuerza de ventas. El acercamiento hacia la fuerza de ventas es por medio de los catálogos de productos, medios de comunicación en redes sociales y reuniones con el personal y sus cónyuges. En México, el personal en planta asiste a sesiones educativas, luego de ello asume su compromiso con la iniciativa HeForShe. En 2016, en el país realizó una campaña interna para comunicar a los empleados acerca de la campaña HeForShe. La campaña invitó a los miembros asociados a ser parte del movimiento y su promoción en sus redes sociales. La activación de la campaña parte de la emisión de correos electrónicos hacia todos los asociados, videos y afiches publicitarios en las plantas para promover las acciones de Rick Goings y el presidente local de la marca. Además, se suman testimonios de masculinidades acerca de importancia de la igualdad de género (HeForShe, 2016: 44).

La promoción de la campaña orienta a la igualdad de género, también se llevan a cabo en fechas conmemorativas como el día del padre y el día naranja, día que conmemora la lucha contra la violencia hacia la mujer (Tupperware Brands, 2016: 7-8). Además, vinculado con uno de sus valores organizativos, la confianza. Se realizan

eventos como el Foro de Confianza que inicia en 2016, instancia en la que se presentan testimonios de la fuerza de ventas, foros cambiando vidas y anécdotas personales (Tupperware, s.f.).

Se constata que el acercamiento de las campañas es diferente dependiendo de la empresa, en el caso de PwC, la igualdad de género es promovida durante una semana, Schneider Electric aplica talleres de género en cada una de sus plantas, y Tupperware se maneja campañas virtuales. La difusión del compromiso no se limita a los medios digitales y las campañas internas, uno de los tres compromisos asumidos por cada actor corporativo; también involucra la difusión de la campaña junto con el apoyo de las masculinidades es así que el compromiso se convierte en una política a nivel interno para continuar con proceso de *marketing*.

3.3 Políticas para materializar la igualdad de género a nivel corporativo

La integridad e imagen de marca son elementos cruciales para hacer un llamado a la opinión pública. En el presente caso, el proceso de integridad se evidencia en el cumplimiento de uno de sus compromisos, incrementar el perfil HeForShe en los diversos grupos de interés. En el siguiente subcapítulo, se analiza la política arraigada en la cultura de las marcas: las masculinidades como aliados para materializar la igualdad de género. Seguido, los reportes de paridad HeForShe como política de transparencia que aplica una estrategia *above the line*, (medio convencional para promocionar el trabajo de la empresa), promueve la transparencia del proceso y amplía la difusión del accionar en materia de género a nivel laboral. De modo que, tras su ejecución como políticas a nivel corporativo, el ciclo del misión, visión e imagen se completa.

3.3.1 Compromiso de las masculinidades corporativas, “HeForShe” API.

El concepto de las masculinidades como aliados se ha convertido en un punto focal en las iniciativas de diversidad de género con una mayor acogida en el campo corporativo. Una estrategia que permite cambiar la opinión pública acerca de los preceptos establecidos en la sociedad. Por medio de su implementación se alcanza un nivel de atracción hacia los programas corporativos. En el caso de la campaña HeForShe, la embajadora de las Naciones Unidas, Emma Watson, en 2014 hace un llamado a las masculinidades a formar parte de un movimiento considerado como feminista (HeForShe, 2014).

Las masculinidades como aliados forman parte de una tendencia que es impulsada por los cambios en el mundo de los negocios. A nivel global, las compañías presentan retos de diversidad, principalmente el sector tecnológico y con respecto a la remuneración. En consecuencia, trasladan a un primer plano la necesidad de relucir a los aliados masculinos, como es el caso del Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional y el Foro Económico Mundial que muestran que la participación femenina en la economía permite alcanzar la competitividad. Es así que surge un cambio en la organización empresarial con miras a la igualdad de género y el impacto que generan los hombres como aliados (Center for Women and Business, 2017: 1-5).

La encuesta realizada por Fairygodboss en conjunto con Artemenis en 2016, establece las formas en las que los hombres se han presentado como aliados para la inclusión de la mujer son representadas de cuatro maneras: el 53% lo manifiestan por medio del apoyo privado a favor de la igualdad, la inclusión y diversidad, el 41% a nivel público, el 29% en reuniones con mujeres en el lugar de trabajo, el 20% al

identificar los casos de desigualdad y falta de inclusión y diversidad. Mientras que el 21% no considera a la igualdad de género como un asunto laboral (2017: 15-46).

En el caso de la firma global PwC, hasta 2017, se registraron 93,598 compromisos, de ellos 46, 377 son de hombres comprometidos con la campaña HeForShe. En México presenta un personal de 3,466, acorde con la página oficial de la firma, en 2016, 832 masculinidades firmaron el compromiso (PwC, 2016: 13), y el 127% de masculinidades se han sumado a la campaña para 2017 (PwC, 2017). Además, se registraron 94 videos de masculinidades entre ellos consumidores, personal y accionistas que apoyan al movimiento (PwC, 2016).

Schneider Electric México hasta 2017 expandió la red HeForShe a un total de 385 mil compromisos firmados por directores y gerentes equivalente al 19% de sus empleados. En 2016, alcanzó el compromiso de 1400 masculinidades, y en 2015 a inicios del compromiso, la compañía registró un total de 10,000 de ellos, de los cuales 700 eran de ciudadanos mexicanos (Schneider Electric, 2017: 2-3). En el caso de Tupperware Brands México, una de las primeras actividades en las que la compañía se involucró en 2015, fue el compromiso de 1 millón de asociados con el movimiento HeForShe (ONU México, 2015). En 2016 en el país, se registraron 400 compromisos masculinos (HeForShe, 2016: 44).

En la muestra analizada la estrategia masculinidades como aliados parte de un uno de los compromisos homologados por todos los actores corporativos al sumarse al programa (ONU Mujeres, s.f.: 4). Movilización afirmativa en la estructura organizativa que afianza la imagen de la marca como empleador. Otro medio vinculado con este fin es el siguiente los reportes de paridad corporativos.

3.3.2 Reportes de paridad a nivel empresarial

El posicionar una estrategia de branding corporativo hacia el mercado objetivo requiere que las empresas cumplan con un proceso de transparencia e integridad de marca que es reflejado en la imagen proyectada (Kotler, 2012). Los reportes de paridad HeForShe se convierten en material que valida la transparencia del accionar de los actores corporativos, documentos que contribuyen a la imagen de marca al ser un medio de comunicación masivo abierto al público, fortalecen la confianza del consumidor y el personal. Estrategia *above the line* (ATL) que consiste en el empleo de medios convencionales para difundir el trabajo de la empresa o comunicar un mensaje, su transmisión se lleva a cabo por medios masivos, como son boletines, reportes y otros medios de publicidad exterior con el objetivo de expandirse a un mayor número de personas (Aced, s.f.: 71)

Durante el primer año del compromiso, en el reporte de paridad HeForShe 2016 se evidencian los resultados en tres áreas de las estructuras corporativas; la dirección superior, la junta directiva y el área de entrenamiento conformada por empleados nuevos, y el avance a nivel global (UN Women, 2016). La brecha de género persiste en los altos mandos de todos los actores corporativos comprometidos con el programa. A nivel de dirección superior, uno de cada cuatro miembros son mujeres (26,7%), seguido de la junta directiva (28,6%). Mientras que en el área de entrenamiento y a nivel global se constata que las mujeres son cada vez más con un promedio del 40% (HeForShe, 2016: 17-18).

Por otro lado, el reporte de paridad 2017 toma un nuevo enfoque, aparta su calidad cuantitativa por una orientación cualitativa hacia los cambios efectuados bajo cinco ejes de acción en los que las empresas se han encaminado. Primero, la creación

de un entorno de trabajo equitativo, eje bajo el cual los compromisos de PwC se alinean. Segundo, el pago equitativo, en la cual se ve inmerso Schneider Electric. Tercero, empoderamiento económico de la mujer, categoría que en la que Tupperware se ve inmersa. Cuarto, la violencia de género y como último eje, canalizar el accionar estratégico hacia generaciones futuras (HeForShe, 2017). Durante la implementación de los compromisos se remarca el obstáculo presentado, el impacto que generó y lo aprendido (Heforshe, 2016).

Conforme con los tres compromisos planteados por PwC, el lanzamiento del índice de inclusión fue el accionar clave de la empresa. El mayor obstáculo que presentó entre los altos mandos y los empleados de la compañía se fundamenta en la inclinación de forma inconsciente en lo que respecta la selección entre una mujer y un hombre (HeForShe, 2017: 28). Las lecciones aprendidas fueron que el indicador de inclusión revolucionó la manera en la que se transversaliza el género en su red; a través del uso de datos estadísticos se pudo evidenciar las creencias o estereotipos de los miembros de la entidad (HeForShe, 2017: 28-29).

En el reporte Schneider Electric se enfocó en la remuneración equitativa, el mayor reto que Schneider Electric presentó se relaciona con la recolección de datos a nivel país, en vista que la compañía pretendía el establecimiento de una metodología para su aplicación a nivel global partiendo de una evaluación a nivel local. La empresa comprendió que a través del pago igualitario se genera valor. En el sentido que las subsidiarias a nivel internacional ratificaron las WEPS como un compromiso fundamental para sus operaciones (HeForShe, 2017).

Por su parte Tupperware remarca la transformación de las mujeres a través del empoderamiento económico. Dentro de los obstáculos presentados se registró que el rendimiento económico, y la confianza que aportan requieren de evaluación semanal,

contrario a la revisión ex post (HeForShe, 2017: 76-77). El cultivar la confianza en la cultura organización permite incrementar el margen de ganancia y reclutar personal (HeForShe, 2017: 78). De modo que los reportes de paridad son parte del proceso de transparencia de las marcas con el programa, su personal y el consumidor.

El presente capítulo cumple con el objetivo de analizar los medios utilizados por los actores corporativos del programa Impact 10x10x10 en México para comunicar sus compromisos de igualdad de género. La muestra PwC y Schneider Electric entorno al periodo 2015-2017 se manejan a través de espacio abiertos empresariales en México, mientras que Tupperware se maneja por la filantropía ejemplificada en la donación. Las páginas web de las corporaciones se caracterizan por el uso del lenguaje inclusivo y material visual; PwC presenta un acercamiento hacia la comunidad, Schneider Electric se enfoca en la publicación de su trabajo, y Tupperware se limita a la descripción del movimiento. En medios digitales, la firma con mayor interacción en redes sociales es Tupperware, sin embargo, la recepción del mensaje orientado al género se desvincula del propósito.

Finalmente, entre los medios utilizados para comunicar el compromiso de las masculinidades con la campaña se encuentran la emisión de material simbólico, videos, imágenes y reportes; estrategias *above the line* que promueve la transparencia del proceso y amplia la difusión del accionar en materia de género, instancia que permite abordar el ciclo completo del *branding*: misión, cultura e imagen (VCI).

El siguiente capítulo precede al análisis de la investigación en torno al objetivo general y los capítulos presentados con el fin de comprobar la hipótesis planteada.

VI. ANÁLISIS

El presente trabajo de investigación cumple con el objetivo general de determinar la influencia del *branding* de los actores corporativos del programa Impact 10x10x10 en la transversalización de la perspectiva de género en México durante el periodo 2015-2017, por medio del presente análisis.

El *branding* trasciende del logo o nombre hacia una estrategia de marketing que representa el carácter completo de una empresa. Al ser el interfaz entre el giro del negocio y el consumidor, la promesa de marca reestructura su personalidad en función a los valores que prevalecen en el mercado objetivo (Davis, 2009: 52). En la investigación, el *branding* se convierte en la estrategia estructural aplicada por las multinacionales PwC, Schneider Electric y Tupperware para posicionar la promesa de marca en la estructura organizacional desde un enfoque transversal de género. Es así como los compromisos asumidos por los actores corporativos se expanden hacia todos los mercados en los que laboran dichas corporaciones como es el caso de México. De acuerdo con Hatch y Schultz (2010), este efecto surge tras la reestructuración de la marca desde la visión, la cultura e imagen en cuatro ciclos o etapas.

En el primer capítulo se evidencia la ejecución del ciclo número uno que consta en determinar una visión descentralizada y su difusión está a cargo del director general. Las multinacionales al sumarse a la iniciativa IMPACT 10X10X10 reestructuran su visión acerca de la igualdad de género en torno a los Principios de Empoderamiento de la Mujer (WEPs). En efecto, los actores corporativos previa a la adhesión al programa presentaban programas y políticas para contrarrestar la situación de desigualdad, sin embargo, ninguna de ellos atribuía a las concepciones y estereotipos culturales la brecha de género ni enfatizaban en la importancia de las masculinidades para alcanzar este derecho.

No obstante, la nueva visión vinculada con el marco institucional del programa se caracteriza por promover y publicitar a la mujer como un buen negocio; correlación positiva que provee beneficios como el mejorar los esquemas de responsabilidad social corporativa, filantropía, productividad y la satisfacción organizacional en cada uno de los empleados, socios y consumidores. De manera que los directores generales acogen este enfoque en el contenido de sus discursos; efecto comprobado a partir de la metodología del análisis de contenido en el segundo capítulo de la investigación.

De acuerdo con Berelson (1952), el contenido de la comunicación se manifiesta de forma oral, verbal, y por medio de símbolos pictóricos. En el caso de estudio como unidades de registro se tomaron las intervenciones de los directores generales en el segmento *Click Moment* y durante el segundo aniversario de la iniciativa, además de los reportes de paridad HeForShe emitidos en 2016 y 2017. A partir de su análisis se constató el segundo ciclo del *branding* que consiste en compactar la visión, cultura e imagen de la estructura corporativa en conjunto con los procesos administrativos a cargo del director general (Hatch y Schultz, 2001). Es así como cada multinacional instauró estrategias de posicionamiento de los compromisos asumidos con el programa IMPACT 10x10x10 en su cultura corporativa en base a su sector productivo.

En el contenido de los compromisos se evidencia similitudes en temas como la representatividad femenina principalmente en altos mandos, la deconstrucción de estereotipos y concepciones de género, el abolir la brecha salarial, y la promoción de la campaña HeForShe. Al contrastar estos temas con el marco teórico de la investigación, el feminismo liberal, se determina la misión del programa IMPACT 10x10x10 concuerda con la teoría feminista en lo que respecta a “remover las barreras sociales y culturales que evitan que las mujeres y las niñas alcancen su potencial

mediante políticas que afiancen las oportunidades en las diferentes esferas de desarrollo entre ellas, el ámbito laboral, académico y gubernamental” (HeForShe, s.f.: 1).

Adicionalmente existe una correlación entre la orientación de los compromisos de PwC y Schneider Electric y las categorías del feminismo liberal. La primera categoría, la igualdad ante la ley, respaldada por J.S. Mill (2010) establece que las mujeres al igual que los hombres tienen el derecho a ocupar y ejercer funciones en todos los niveles y espacios, caso contrario se está vulnerando un derecho humano. La igualdad de oportunidades como segunda categoría teórica busca el establecimiento de políticas redistributivas para la autodeterminación de la mujer y el desarrollo de sus capacidades, como es el caso de las acciones afirmativas (Friedan, 1963). Por otro lado, en el caso de Tupperware Brands dos de sus compromisos se engloban en la categoría igualdad de oportunidades y el tercero, el estudio de la confianza emitida por el modelo de negocios para el empoderamiento de la mujer se alinea a una nueva categoría “el empoderamiento de la mujer”. Una categoría definida como el poder y control de la mujer sobre su vida, capacidades, recursos, derechos y oportunidades (De los Ríos y Lagarde, 2010).

El compactar la visión, cultura e imagen permite que la promesa de la marca se expanda a mercados locales como políticas emitidas desde altos mandos, por lo tanto, este efecto se remite a las sedes mexicanas de las multinacionales. De acuerdo con los resultados de la entrevista efectuada a la coordinadora de Talento Humano y diversidad en Schneider México, Janele Genis (2018) se confirma que los compromisos asumidos con la iniciativa IMPACT fueron acatados en la estructura interna a nivel país. El primer compromiso referente a incrementar la participación de mujeres en un 40% a nivel local y 30% en altos mandos se convirtió en una política

interna de la multinacional. El compromiso afianzó la paridad empresarial en 42% mujeres y 58% hombres, las mujeres ocupan cargos en líneas de producción, posiciones comerciales, *partner project* y en el departamento de *marketing*. En altos mandos, 4 de 12 miembros del comité ejecutivo son mujeres, un equivalente al 33% hasta el cierre del año 2017.

El segundo compromiso “establecer grupos ejecutivos globales encargados de encaminar la cultura corporativa hacia la igualdad de género” se materializó a nivel país conforme lo ratifica Genis (2018). Como grupo ejecutivo en la sede mexicana se encuentra el departamento de talento humano que cumple el rol de *advocate* de los materiales compartidos por Naciones Unidas, además de brindar conferencias, capacitaciones y comunicados de prensa entorno a la situación de género en el país. Por medio de este organismo se crea una red de mujeres que comparten sus experiencias sobre las oportunidades que la empresa brinda al formar parte de perfiles que fueron tradicionalmente de hombres (Genis, 2018).

La empresa se concentra en potenciar las capacidades del personal con procesos de reclutamiento en base a las habilidades y capacidades del profesional, sin embargo, Schneider Electric recae en el dilema de la diferencia conforme con Lamas (2006) “la igualdad incluye y depende del reconocimiento de la existencia de la diferencia”. Por otro lado, en lo que respecta a los prejuicios ocultos propios de la cultura mexicana, menciona Genis (2018), el departamento lleva a cabo capacitaciones en temas de sesgos inconscientes o *unconscious bias* desde sensibilizaciones básicas a través de la técnica de enlistar y *pile sorting*¹⁸

¹⁸ Técnica que permite conocer los atributos, concepciones, juicios de un tema de dominio cultural en un grupo específico (Johns Hopkins University, 2008: 13).

El tercer compromiso “el pago equitativo de 150.000 empleados hasta 2017” a nivel país se efectuó bajo un examen de los casos de desigualdad salarial, en 2016, se registraron 100 casos de los cuales 20 no han podido ser resueltos por razones externas al empleador que conciernen al desempeño del empleado. Este compromiso forma parte de las políticas de la empresa, cada año se efectúa una revisión salarial y de las necesidades de las partes en desventaja, tanto las mujeres como los hombres (Genis, 2018).

En el caso de PwC, se evidencia un compromiso desde la equidad afirmativa al “lanzar un indicador de diversidad para aumentar la representación de las mujeres en el liderazgo”. No obstante, este compromiso no se posicionó ni injiere en la firma mexicana en vista que su desarrollo se limitó a los 21 mercados más grandes en los que labora la firma. El segundo compromiso, la plataforma de coeficiente de género, de acuerdo con Michelle Orozco, directora del área de Diversidad e Inclusión en México (2016) es aplicado como un mecanismo de concientización y capacitación sobre los estereotipos y concepción de género inmersos en la cultura (Orozco, 2015). El tercer compromiso enfocado en aumentar el perfil global de HeForShe con colaboradores de PwC, clientes y comunidades se evidencia en la firma mexicana por medio del análisis de medios interactivos principalmente las redes sociales.

En lo que respecta a Tupperware, el primer compromiso, el estudio de la confianza en los negocios para el empoderamiento de la mujer demuestra que el fin de la confianza en la mujer se limitan al incremento de los ingresos de la compañía y la fidelización a la marca. De manera que la mujer es catalogada como un medio de ventas, bajo la concepción distorsionada del empoderamiento en el modelo de negocios multinivel. Al ser un estudio global, el acercamiento con México se limita a la transmisión del material.

El segundo compromiso vinculado como medida de movilización afirmativa, “crear una fuerza laboral HeForShe, 1 billón de subscriptores del personal administrativo y 3 millones de la fuerza de ventas” no presenta datos del avance a nivel país. Mientras que el tercer compromiso “auditar la red Tupperware para encaminar la paridad de género al máximo” presenta una estructura no cuantificable motivo por el cual no consta de un análisis ni existen datos al respecto.

Por otro lado, la inferencia de los resultados del análisis de contenido de los mensajes emitidos por los directores generales determinó 32 frases y/o párrafos registrados en 6 unidades de contexto. De manera global, el 44% del contenido está conformado por acciones que pretenden alcanzar la igualdad de oportunidades, el 38% del contenido refleja el deseo de adquirir reputación corporativa a partir del programa IMPACT 10x10x10, el 16% abarca medidas de empoderamiento de la mujer, y el 3% menciona la igualdad formal ante la ley (Ver tabla 19: 162). En base a la frecuencia valorativa y proporcional se constató la proporción de cada multinacional. De 32 unidades de análisis, 9 forman parte de los mensajes emitidos por el director general de PricewaterHouse Cooper, 9 de Schneider Electric, y 14 de Tupperware (Ver tabla 20: 163).

Cada empresa maneja una distinta orientación, en el caso de PwC, el 44% del contenido se encamina bajo la reputación corporativa (cultura de trabajo (11%), liderazgo (22%), y ciudadanía corporativa (11%)), el 44% corresponde a la igualdad de oportunidades (equidad afirmativa (22%), movilización afirmativa (11%), y preferencia afirmativa (11%)), y el 11% enfatiza en la igualdad de derechos. El contenido emitido por Bob Moritz afianza el deseo de reconocimiento como modelo ejemplar para la sociedad a través de la inclusión de la mujer, además de proveer resultados creativos que diferencian al servicio brindado. Moritz considera a la brecha

existente en el ascenso del personal femenino como un reto empresarial, por lo tanto, sus compromisos se orientan desde acciones afirmativas, entre ellas el acercamiento por medio de cuotas de género, y el manejo de información.

En el contenido de Schneider Electric, el 33% se encamina bajo la reputación corporativa (cultura de trabajo (22%), y liderazgo (11%)), y el 67% corresponde a la igualdad de oportunidades (movilización afirmativa (33,5%), y preferencia afirmativa (33,5%)). El mensaje de Jean Pascal Tricoire concuerda con los compromisos asumidos. Para el director general, la promoción de la igualdad de género surge de la implementación de prácticas laborales y la difusión del movimiento HeForShe. A nivel económico, se plantea la meta del pago equitativo por medio de acciones afirmativas que involucran un enfoque por cuotas y una estrategia de contratación. Por otro lado, busca que el ambiente laboral de la marca prevalezca sobre otros lugares de trabajo. Además, Tricoire ratifica el hecho que las mujeres son concebidas como medios que aportan creatividad e innovación al servicio.

En Tupperware Brands, dentro del análisis efectuado el 36% se encamina bajo la reputación corporativa como ciudadanía corporativa, el 35,5% del contenido abarca el empoderamiento de la mujer (apropiación de los poderes vitales (29%) y sororidad (7%)) y el 29% corresponde a la igualdad de oportunidades (equidad afirmativa (14%), movilización afirmativa (7%), y preferencia afirmativa (7%)), se constata que el empoderamiento de la mujer desde la concepción de la marca tiene como objetivo los fines económicos y la fidelización de la fuerza de ventas al modelo de negocio. En efecto, en las intervenciones de Rick Goings se menciona que la mujer requiere de la empresa para abrirse al mundo y que la mujer es un medio o ventaja competitiva para el giro del negocio. Además, Goings promociona su modelo de negocios bajo el

concepto de independencia laboral que garantiza la movilidad social, reduce la violencia y crea una alianza de mujeres empoderadas (HeForShe, 2016).

La nueva categoría que se destaca en los resultados del análisis de contenido es la reputación corporativa, la cual se desvincula del feminismo liberal. Gaines la define como las percepciones sobre la empresa desde diversos grupos de interés (2008). La estrategia de marca tiene como fin alcanzar la reputación corporativa que se manifiesta a través del reconocimiento de la empresa en el mercado (Dowling, 2006: 15).

De acuerdo Hernández y Barriuso, el reconocimiento puede manifestarse a través de (a) el liderazgo refiriéndose al manejo ejemplar de la compañía frente a controversias y diferenciación frente a la competencia, (b) el rendimiento, desarrollo de la compañía reflejado en cifras e indicadores, (c) el producto o servicio, consiste en brindar un bien o servicio de calidad, (d) la innovación, si la compañía es dinámica o estática (e) cultura de trabajo, significa el establecimiento de un ambiente corporativo inclusivo y diverso, (f) gobernanza, por medio del apoyo de las partes involucradas se puede continuar con el crecimiento de la empresa, y (g) la ciudadanía corporativa, dimensión que se refiere a la responsabilidad social corporativa, apoyo económico, voluntariado, y campañas filantrópicas para generar un cambio en el mundo (2007: 3144-3146) (Ver figura 18: 170).

Finalmente, las marcas se involucran en un proceso de integridad y transparencia para cumplir con la promesa de marca (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2012: 52-53). Durante el tercer y cuarto ciclo del *branding* de Hatch y Schultz (2001) se busca que los grupos de interés se involucren a través de la cultura e imagen y la incorporación de la estrategia global en diversos mercados locales; efecto que se constató en el desarrollo del tercer capítulo.

De acuerdo con Davis, el *branding* interactúa con los grupos de interés de diversas maneras, a partir de lo visto y escuchado, como experiencia física con la marca o por medio de percepciones o sentimientos generados sobre lo que apoya el negocio (2009: 14). En la muestra seleccionada, las empresas manejan los compromisos a través departamentos específicos. Schneider Electric los implementa por medio de la oficina de talento humano y diversidad, y voluntarios, PwC mediante el departamento de capital humano, y en Tupperware la campaña es manejada por el área de ventas.

A nivel interno, la incursión del personal en la promesa de la marca se evidencia en las capacitaciones, campañas y la ratificación de las masculinidades en el compromiso HeForShe. A nivel externo, la definición de la igualdad de género para las empresas es comunicada en espacios de género como es el caso de Schneider Electric y PwC México, mientras que Tupperware México presenta un acercamiento desde el *marketing* de causa o filantropía en eventos con ONU Mujeres México. Por otro lado, los medios interactivos y medios *above the line* utilizados para transmitir la promesa de la marca son la página web y las redes sociales.

En las redes sociales, la acogida de las publicaciones de Tupperware por la sociedad mexicana se desvincula de la visión del programa debido a que la interacción con la audiencia digital continúa en línea al modelo de negocios de la marca. Las publicaciones de Schneider Electric no buscan una interacción con la marca, por el contrario, son de carácter informativo en lo que respecta a las acciones internas. PwC se enfoca en publicar la suscripción a la campaña HeForShe y el apoyo a la misma por la comunidad empresarial. Como última instancia, los medios *above de line* o tradicionales, los reportes de paridad HeForShe, afianzan la integridad de la promesa

de las marcas al ser publicaciones que ratifican la transparencia del desarrollo de los compromisos.

De esta manera se comprueba que la hipótesis planteada en la investigación se cumple de forma parcial.

TABLA 21
PORCENTAJE RELATIVO RESULTADOS HIPÓTESIS DESDE LA TRASNVERSALIZACIÓN DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO.

Actor	PricewaterhouseCoopers	Porcentaje relativo	Schneider Electric	Porcentaje relativo	Tupperware	Porcentaje relativo
Compromisos	Desarrollo y lanzamiento de un currículo de género.	N/A	Incrementar la representación de las mujeres en mandos intermedios en 40% y 30% en	33,33%	Auditar la situación de género en toda la red de Tupperware Brands hasta la última instancia	0%
	Lanzamiento de una plataforma de concientización de la situación de género.	33,33%	Alcanzar la igualdad salarial para los colaboradores	33,33%	Efectuar un estudio acerca de la confianza como medio de empoderamiento a la mujer	0%
	Aumentar el perfil global de HeForShe con colaboradores de PwC, clientes y comunidades.	33,33%	Establecer grupos dedicados a impulsar la igualdad de género en todo Schneider	33,33%	Crear una fuerza laboral HeForShe que apoye a la campaña; 1 billón del personal administrativo y tres millones de la fuerza de ventas	0%
Porcentaje total		67%		100%		0%

Fuente: Salcedo, D (2018).
 Elaborado por: Salcedo, D (2018).

TABLA 22
PORCENTAJE RELATIVO RESULTADOS HIPÓTESIS DESDE EL BRANDING.

Actor	PricewaterhouseCoopers	Porcentaje relativo	Schneider Electric	Porcentaje relativo	Tupperware	Porcentaje relativo
Compromisos	Desarrollo y lanzamiento de un currículo de género.	N/A	Incrementar la representación de las mujeres en mandos intermedios en 40% y 30% en	0,00%	Auditar la situación de género en toda la red de Tupperware Brands hasta la última instancia	100%
	Lanzamiento de una plataforma de concientización de la situación de género.	0,00%	Alcanzar la igualdad salarial para los colaboradores	0,00%	Efectuar un estudio acerca de la confianza como medio de empoderamiento a la mujer	100%
	Aumentar el perfil global de HeForShe con colaboradores de PwC, clientes y comunidades.	0,00%	Establecer grupos dedicados a impulsar la igualdad de género en todo Schneider	0,00%	Crear una fuerza laboral HeForShe que apoye a la campaña; 1 billón del personal administrativo y tres millones de la fuerza de ventas	100%
Porcentaje total		0%		0%		100%

Fuente: Salcedo, D (2018).
 Elaborado por: Salcedo, D (2018).

VII. CONCLUSIONES

En base a los objetivos propuestos y acorde a los resultados del estudio se formularon las siguientes conclusiones:

- La hipótesis planteada en la investigación “el programa Impact 10x10x10 de la campaña “HeForShe” no permite la transversalización de la perspectiva de género en México durante el periodo 2015-2017 debido a que el reconocimiento de igualdad de género por parte de los actores corporativos se limita a una estrategia de “*branding*”, se cumple de forma parcial debido a que los compromisos asumidos por Tupperware Brands con el programa Impact 10x10x10 se orientan en su totalidad (100%) desde el “*branding*” como estrategia de posicionamiento de su modelo de negocios. Mientras que en PwC (67%) y Schneider Electric (100%) de sus compromisos son de carácter transversal con una perspectiva de género desde acciones afirmativas.
- El programa IMPACT 10x10x10 posiciona a las corporaciones como agencias en el sistema internacional que se suman al objetivo de paridad 50-50 de la agenda 2030 de las Naciones Unidas. No obstante, el programa piloto no registra una metodología que evidencie el progreso anual de cada actor corporativo en cada continente ni la sostenibilidad de los compromisos durante el periodo 2015-2017.
- El “*branding*” influye en la transversalización de la perspectiva de género como medio de reestructuración, posicionamiento y difusión de la visión, cultura e imagen de las marcas PwC, Schneider Electric y Tupperware Brands en torno a la igualdad de género con el fin de afianzar el proceso de integridad

de la marca frente a la Organización de las Naciones Unidas, el movimiento HeForShe, la comunidad empresarial, el consumidor y el empleado.

- La promoción de la mujer como un buen negocio que beneficia a la empresa en términos de réditos económicos y reputación corporativa en el marco institucional del programa IMPACT 10x10x10 repercute en la reestructuración de la visión de los actores corporativos que se suman a la iniciativa. En consecuencia, se normaliza a la mujer como un *commodity* para el mercado en el contenido de los discursos de los directores generales.
- El principal enfoque empresarial para contrarrestar la desigualdad entre hombres y mujeres desde acciones, políticas y programas transversales son las acciones afirmativas. En efecto el resultado del análisis de contenido de los discursos de los CEOs demuestra que de 32 párrafos y oraciones analizadas, 14 abarcan esta orientación (44%).
- El “*branding*” en contraste con la categoría igualdad de oportunidades es un medio que proporciona la movilización afirmativa, al promocionar y difundir la situación de desigualdad de la mujer como resultado de las concepciones de género presentes en el mercado laboral a nivel global y local.
- Dos de los compromisos asumidos por la empresa PricewaterHouse Coopers (la creación del coeficiente de género e incrementar el perfil global de los colaboradores HeForShe) se orientan desde la movilización afirmativa medidas que trascienden de la estructura corporativa hacia la sociedad mexicana.
- A pesar de que los compromisos de Schneider Electric se orientan desde acciones afirmativas de carácter temporal, en 2017 la multinacional

institucionalizó los mismos como políticas internas vinculadas en todos los programas y procesos acorde con la legislación laboral mexicana.

- PwC y Schneider Electric a través de sus compromisos presentan un acercamiento a la cultura mexicana desde técnicas como *free listing* y *pile sorting* con el objetivo de concientizar sobre los prejuicios de género ocultos (*unconscious bias*) en el mercado laboral.
- Hasta 2017 los compromisos asumidos por PwC, Schneider Electric y Tupperware Brands a nivel global fueron abarcados en las estructuras corporativas, efecto que se le atribuye al proceso de integridad y transparencia de las marcas. Sin embargo, el cumplir con los compromisos no garantiza la igualdad de derechos ni oportunidades para las mujeres en el mercado mexicano. Tal es el caso de PwC que limita la aplicación del índice de diversidad a 21 mercados entre ellos, Reino Unido, Estados Unidos, Alemania, Francia, España, Polonia, Noruega, Australia, Nueva Zelanda.
- A diferencia de PwC y Schneider Electric en lo que respecta a la igualdad entre hombres y mujeres, Tupperware maneja un concepto enfocado en la mujer, el empoderamiento como la misión de la marca que parte de la apropiación de los poderes de la mujer
- El manejo desde la cultura de la marca permite la expansión del activismo social de la campaña HeForShe en los actores corporativos al promoverla a nivel interno con las masculinidades, socios y empleados, y a nivel externo se la promueve a través de medios digitales.
- El acercamiento empresarial desde medios digitales permite la difusión de la promesa de marca y su progreso con respecto a programas como IMPACT 10x10x10, no obstante, se requiere conocer al mercado objetivo con el fin de

evitar una comunicación tergiversada como el caso de Tupperware en el que la audiencia digital mexicana asocia sus publicaciones con la lógica del modelo de negocios de la multinacional.

- Los resultados esperados por las corporaciones al sumarse a programas con fines sociales se manejan en torno a la reputación corporativa. Las marcas buscan proyectarse como empleadores responsables con un ambiente de trabajo inclusivo en el que prevalecen valores como la igualdad y justicia. Además, adquirir una ventaja competitiva en el mercado laboral al ser catalogadas como socialmente responsables.
- La reputación corporativa como categoría en el análisis de contenido abarca el 38% de la orientación de los discursos de los actores corporativos, enfoque en el que prevalece la concepción de la mujer como un medio de creatividad, innovación, ventaja competitiva y recurso no valorado.

VII. RECOMENDACIONES

- Al ser un programa piloto se recomienda afianzar su metodología desde el Marco Lógico (MML) para el seguimiento y evaluación de los compromisos de cada actor. De manera que el programa IMPACT 10x10x10 se encuentre en capacidad de planificar, orientar e implementar acciones que encaminen al desarrollo integral de la mujer y el hombre. Bajo la metodología propuesta los compromisos se sintonizarían con las prioridades del grupo en desventaja, y sus objetivos serían de carácter SMART (específicos, medibles, alcanzables, realistas, tiempo).
- La promoción de principios y/o programas de las Naciones Unidas que hacen un llamado a nuevos actores como las empresas requieren de un análisis en su formulación, y difusión para evitar casos como el de los Principios de Empoderamiento de la Mujer (WEPs) en el que se la promociona como un buen negocio.
- Para conocer el contenido de los mensajes de representantes de movimientos, campañas, instituciones privadas y públicas con un enfoque de género se recomienda la metodología propuesta por el autor Neuendorf (2010) “*Content Analysis. A methodological primer for gender research*”. Una metodología que permite obtener resultados objetivos, sistemáticos y cuantitativos acorde con el estado del arte de la investigación.
- A partir de la presente investigación surgen temas alternativos de estudio de la campaña HeForShe y el programa piloto IMPACT 10x10x10 desde el enfoque del ciberfeminismo, y los embajadores de marca.

LISTA DE REFERENCIAS

Libros físicos

- Berelson, B. (1971). *Content analysis in communication research*. New York, Estados Unidos: Editorial Hafner.
- Davis, M. (2009). *Fundamentos del branding*. Barcelona, España: Editorial Parramón.
- Douglas, A. (2004). *The culting of brands: when customers become true believers*. New York, Estados Unidos: Editorial Portfolio.
- Foucault, M. (2009). *La voluntad de saber*. Madrid, España: Editorial Siglo XXI.
- Friedan, B. (1983). *The feminine mystique*. New York, Estados Unidos: Editorial Norton.
- Friedan, B. (1998). *The second stage: with a new introduction*. New York, Estados Unidos: Harvard University Press.
- Kientz, A. (1976). *Para analizar los mass media: el análisis de contenido*. Madrid, España: Editorial Alcaná.
- Kotler, P., Kartajaya, M., Setiawan, K. (2012). *Marketing 3.0*. Madrid, España: Ediciones de la U.
- Mill, J. (2010). *El sometimiento de las mujeres*. Madrid, España: Editorial Edaf.
- Mill, J., Mill, T. (2001). *La sujeción de las mujeres*. Madrid, España: Instituto de la Mujer.
- Pardo, P. (2017). *El feminismo*. Madrid, España: Ediciones Nowtilus.
- Schroeder, J., Salzer- Morling, M. (2001). *Brand culture*. Abingdon, Estados Unidos: Editorial Routledge.

Libros electrónicos

Baehr, A. (2018). *Liberal Feminism*. The standard encyclopedia of philosophy.

Recuperado de <https://plato.stanford.edu/cgi-bin/encyclopedia/archinfo.cgi?entry=feminism-liberal>

Balmer, J. (2005). *Corporate brands: Strategic management framework (Corporate brand. Corporate Brand Management)*. Londres, Inglaterra. Bradford

University School of Management. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/267827839_CORPORATE_BRAND_S_A_STRATEGIC_MANAGEMENT_FRAMEWORK_CORPORATE_BRAND_CORPORATE_BRAND_MANAGEMENT?enrichId=rgreq-79e8549b8d9651216fa88273ef553f83-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzI2NzgyNzgzOTtBUzoxNjA0MzA4NDQ1NTUyNjRAMTQxNTI2MTEwMjE3MQ%3D%3D&el=1_x_2&_esc=publicationCoverPdf

Banet-Weiser, S. (2012). *Authentic the Politics of Ambivalence in Brand Culture*.

New York University Press. Recuperado de <http://uml.idm.oclc.org/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=480992&site=ehost-live>.

Beavoir, S. (1998). *El segundo sexo*. Editorial Siglo Veinte. Recuperado de

<http://users.dsic.upv.es/~pperis/El%20segundo%20sexo.pdf>

Capriotti, P. (2016). *Branding Corporativo*. Fundamentos para la gestión estratégica

de la Identidad Corporativa. Recuperado de <http://www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.pdf>

Carosio, A; Vargas, I. (2010). *Feminismo y socialismo*. Caracas, Venezuela:

Fundación Editorial El perro y la rana. Recuperado de

<http://kolectivoporoto.cl/wp-content/uploads/2015/11/Carosio-Alba-Vargas-Arena-Iraida-Feminismo-Y-Socialismo.pdf>

Gaines, L. (2008). *Corporate Reputation: 12 steps to safeguarding and recovering reputation*. Editorial John Wiley & Sons Inc. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/umanitoba/reader.action?docID=331488&query=\>

Hatch, M., Schultz, M. (2008). *Taking Brand Initiative*. Editorial John Wiley & Sons. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/umanitoba/reader.action?docID=333807&query=>

Krippendorff, K. (2008). *On communicating*. New York, Estados Unidos: Editorial Routledge. Recuperado de <https://www-taylorfrancis-com.uml.idm.oclc.org/books/9781135865719>

Lagarde y de los Ríos, M. (2012). *El feminismo en mi vida*. Ciudad de México, México. Recuperado de <https://www.cotidianomujer.org.uy/sitio/pdf/ElFeminismoenmiVida.pdf>

Meierer, M. (2010). *International Corporate Brand Management*. Editorial Gabler. Recuperado de <https://link-springer-com.uml.idm.oclc.org/content/pdf/10.1007%2F978-3-8349-6319-2.pdf>

Melewar, T., Karaosmanoglu, E. (2008). *Contemporary Thoughts on Corporate Branding and Corporate Identity Management*. Editorial Palgrave MacMillan. Recuperado de <https://link-springer-com.uml.idm.oclc.org/content/pdf/10.1057%2F9780230583221.pdf>

- Neuendorf, K. (2010). *Content Analysis. A methodological primer for gender research*. Springer Science. Recuperado de <http://academic.csuohio.edu/kneuendorf/c63311/Neuendorf11.pdf>
- Saldaña, J. (2013). *The coding manual for qualitative researchers*. Sage 2013. Recuperado de https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/24614_01_Saldana_Ch_01.pdf
- Schroeder, J., Morling, M. (2006). *Brand Culture*. Routledge Taylor and Francis Group. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/umanitoba/reader.action?docID=256916&query=>
- Weiser, B., Mukherjee, S. (2012). *Commodity Activism: Cultural Resistance in Neoliberalism Times*. NYU Press. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com/uml.idm.oclc.org/ehost/detail/detail?vid=0&sid=587d1024-9dbd-4c05-b2a4-fd52af1bb2d3%40sessionmgr4010&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=432682&db=nlebk>
- Yalkin, C. (2018). *A brand culture approach to managing Nation-Brands*. European Management Review. Recuperado de <https://onlinelibrary-wiley-com.uml.idm.oclc.org/doi/epdf/10.1111/emre.12129>

Publicaciones de difusión

- Campos, A. (2018). Claudia Gómez Llamas, creciendo en el mercado de la industria eléctrica. Recuperado de <http://www.revistadp.com/articulo.php?id=384>

- Comisión de Mujeres y Desarrollo. (2007). El proceso de empoderamiento de las mujeres. Recuperado de http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0251/proceso_empoderamiento_mujeres_CFD.pdf
- Consejo Económico y Social. (2001). El concepto y la práctica de la acción afirmativa. Recuperado de https://digitallibrary.un.org/record/446155/files/E_CN.4_Sub.2_2001_15-ES.pdf
- De Jesús, C. (2010). Aportaciones del feminismo liberal al desarrollo de los derechos políticos de las mujeres. (Tesis doctoral). Instituto de Derechos Humanos “Bartolomé de las casas”. Recuperado de https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/9167/celina_trimino_tesis.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Gamba, S. (2008). Feminismo: historia y corrientes. *Diccionario de estudios de Género y Feminismos*, Editorial Biblos. Recuperado de http://portales.te.gob.mx/genero/sites/default/files/Feminismo%20aula%20casa_0.pdf
- Gamba, S. (2008). Feminismo: historia y corrientes. *Mujeres en Red, el periódico feminista*. Recuperado de http://portales.te.gob.mx/genero/sites/default/files/Feminismo%20aula%20casa_0.pdf
- HeForShe. (2017). Gender Parity Report. Recuperado de <http://online.fliphtml5.com/zmam/ndms/#p=1>

- HeForShe. [canal HeForShe]. (2016, enero 27). *HeForShe IMPACT Champions Launch Gender Parity Report- Davos 2016*. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=oG_iMQwl9AI&t=2422s
- HeForShe. [canal HeForShe]. (2016, noviembre 1). *Bob Moritz, CEO PwC US- My click moment*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=OslKkXgUQZE>
- HeForShe. [canal HeForShe]. (2016, noviembre 1). *Jean Pascal Tricoire, CEO Schneider Electric- My click moment*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=WUIPzbn-f4>
- HeForShe. [canal HeForShe]. (2016, noviembre 1). *Rick Goings CEO Tupperware- My click moment*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=VBOSNnf5y54>
- Instituto de las Mujeres de la Ciudad de México. (2012). El feminismo en mi vida, hitos, claves y topías. Recuperado de <http://www.cotidianomujer.org.uy/sitio/pdf/ElFeminismoenmiVida.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2017). Estadísticas a Propósito del Día Internacional de la Mujer, Datos Nacionales. Recuperado de http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/aproposito/2017/mujer2017_Nal.pdf
- Lagarde y de los Ríos, M. (1990). "Los cautiverios de las mujeres: madres esposas, monjas, putas, presas y locas". Universidad Autónoma de México. Recuperado de <https://libreria.mora.edu.mx/?q=node/29695>
- López, C. (1987). Teorías de la motivación. Recuperado de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35084447/Teoria_de_la_motivacion._Autoestima.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1543181470&Signature=ARCYCBCHM5sNA7bZprFu6NznWss%3

D&response-content-
disposition=inline%3B%20filename%3DUNIVERSIDAD_DE_ORIENTE-
_PUEBLA.pdf

ONU México. (2015). La ONU en acción para la igualdad de género en México.

Recuperado de <http://www.onu.org.mx/wp-content/uploads/2015/11/Igualdad-de-genero.pdf>

ONU Mujeres. (2011). Principios de Empoderamiento de las mujeres. Recuperado de

<http://www2.unwomen.org/-/media/field%20office%20mexico/documentos/publicaciones/2011/principios%20de%20empoderamiento/7principiosempoderamiento%20pdf.pdf?la=es>

Organización Internacional del Trabajo. (2016). Las mujeres en el trabajo.

Recuperado de http://www.unesco.org/library/PDF/wcms_457094.pdf

PwC. (2016). The PwC diversity journey. Recuperado de

<https://www.pwc.com/gx/en/diversity-inclusion/best-practices/assets/the-pwc-diversity-journey.pdf>

PwC. (2016). Comunicado de prensa. Recuperado de

<https://www.pwc.com/mx/es/prensa/archivo/20160422-mcf-estudio-mujeres-ejecutivas.pdf>

PwC. (2016). Mujeres ejecutivas, Lo que ellas quieren de las empresas en México.

Recuperado de https://www.pwc.com/mx/es/publicaciones/c2g/363_strategy-ms-mujeres-ejecutivas-stgy.pdf

PwC. (2017). Building trust. PwC's Global Human Rights Statement. Recuperado de

<https://www.pwc.com/gx/en/about-pwc/pwc-human-rights-statement.pdf>

- PwC. (2017). Diversity and inclusion. Recuperado de <https://www.pwc.com/gx/en/about/global-annual-review-2017/who-we-are/diversity-and-inclusion.html>
- PwC. (21 de abril, 2016). Mujeres Ejecutivas: lo que ellas quieren de las empresas en México. *Comunicado de Prensa*. Recuperado de <https://www.pwc.com/mx/es/prensa/archivo/20160422-mcf-estudio-mujeres-ejecutivas.pdf>
- Román, J. (6 de marzo, 2017). La desigualdad entre hombres y mujeres se inicia en la niñez y se perpetúa hasta la vejez. *Periódico la Jornada en línea*. Recuperado de <http://www.jornada.unam.mx/2017/03/06/politica/014n1pol>
- Schneider Electric México. (2017). Informe de comunicación sobre el progreso 2017 Pacto Mundial. Recuperado de https://download.schneider-electric.com/files?p_enDocType=Brochure&p_File_Name=INFORME-SCHNEIDER_2017_FINAL_BAJA_sencilla.pdf&p_Doc_Ref=INF_SOSTENIBILIDAD-2017_ES_MX
- Schneider Electric. (2016). Financial and Sustainable Development Annual Report 2015. Recuperado de https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop_2016/273391/original/schneider-electric-annual-report-2015.pdf?1459412039
- Schneider Electric. (2016). Integrated report 2015-2016. Recuperado de <https://www.schneider-electric.com/ww/en/documents/Sustainability/2016/02/integrated-report-2016-tcm50-276974.pdf>
- Schneider Electric. (2016). Integrated report 2016-2017. Recuperado de <https://www.schneider->

electric.com/ww/en/documents/Sustainability/2017/04/schneider-electric-integrated-report-2016-tcm50-302150.pdf

Schneider Electric. (2017). Envisioning a sustainable future by solving the energy paradox. Recuperado de <https://www.schneider-electric.com/ww/en/documents/Sustainability/2017/04/strategy-sustainability-report-highlights-2016-2017-tcm50-306392.pdf>

Schneider Electric. (2017). Financial and Sustainable Development Annual Report 2016. Recuperado de <https://www.schneider-electric.com/ww/en/documents/finance/2017/03/2016-annual-report-tcm50-288816.pdf>

Schneider Electric. (2017). Informe de Comunicación sobre el progreso 2017 Pacto Mundial. Recuperado de https://download.schneider-electric.com/files?p_enDocType=Brochure&p_File_Name=INFORME-SCHNEIDER_2017_FINAL_BAJA_sencilla.pdf&p_Doc_Ref=INF_SOSTENIBILIDAD-2017_ES_MX

Schneider Electric. (2017). Recuperado de https://download.schneider-electric.com/files?p_enDocType=Brochure&p_File_Name=INFORME-SCHNEIDER_2017_FINAL_BAJA_sencilla.pdf&p_Doc_Ref=INF_SOSTENIBILIDAD-2017_ES_MX

Schneider Electric. (2017). Sustainability. Recuperado de <https://labrador.cld.bz/SCH2017-DRF-EN-Livre-indb/114/>

Schneider Electric. (2017). The Planet & Society Barometer 2015-2017. Recuperado de https://sdreport.se.com/static/PSBarometer-Q42017_results.pdf

- Schneider Electric. (s.f.). HeForShe Mobilisation. Recuperado de <http://www2.schneider-electric.com/documents/diversity-inclusion/HeForShe-mobilization.pdf>
- Schneider Electric. (s.f.). HeForShe mobilisation. Recuperado de <http://www2.schneider-electric.com/documents/diversity-inclusion/HeForShe-mobilization.pdf>
- The Global Compact. (2016). Informe de Comunicación sobre el progreso 2016. Recuperado de https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop_2017/442831/original/COP_SE_2016-FINAL-Dic1_interactive.pdf?1512185336
- Tupperware Brands. (2016). Informe de comunicación sobre el progreso 2016 del Pacto Mundial. Recuperado de https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop_2017/442831/original/COP_SE_2016-FINAL-Dic1_interactive.pdf?1512185336
- Tupperware. (2015). We Are HeForShe™: Tupperware Brands Commits to Take Action For Gender Equality. Recuperado de <https://files2.tupperware.eu/TWBrands/Press/UNWomanHeForSheCorporatePressRelease.pdf>
- UN Women. (2016). Press release: New UN Women HeForShe IMPACT Report puts spotlight on gender equality in global universities. Recuperado de <http://www.unwomen.org/en/news/stories/2016/9/press-release-heforshe-university-parity-report>
- Wharton, A. (1991). Structure and agency socialist-feminist theory. Washington State University. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/089124391005003007>

Revistas y Journals

- Aaker, D., Keller, K. (1990). Consumer evaluations of brand extensions. *Journal de Marketing*. Recuperado de https://search-proquest-com.uml.idm.oclc.org/docview/1296619404?rfr_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo
- Abela, J. (2002). El análisis de contenido. Una introducción a la metodología. *Revista San Gregorio*. Recuperado de <http://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/article/view/113>
- Aguilera, S. (2009). Una aproximación a las teorías feministas. *Revista de Filosofía, Derecho y Política, n° 9*. Recuperado de https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/8876/aproximacion_heras_RU_2009.pdf
- Aigeneren, M. (1999). Análisis de contenido. Una introducción. *Universidad de Antioquia*. Recuperado de <http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/ceo/article/view/1550>
- Algarra, M. (1995). El análisis del contenido en la investigación sobre comunicación. *Universidad de Navarra*. Recuperado de https://www.researchgate.edu/publication/41845715_El_Analisis_de_contenido_en_la_investigacion_sobre_comunicacion
- Álvarez, A. (2014). La articulación clásica del feminismo y el socialismo: el conflicto clase-género. *Fundación Juventudes*. Recuperado de <http://archivo.juventudes.org/textos/Fundacion%20de%20Investigaciones%20Marxistas/Conflicto%20clase%20genero.pdf>

- Ander-Egg, E. (1982). *Técnicas de Investigación Social*. *Universidad Nacional de Buenos Aires*. Recuperado de <http://postgrado.una.edu.ve/metodologia2/paginas/ander-egg18.pdf>
- Anjalín, U. (2015). A content analysis of gender stereotypes in contemporary teenage magazines. *Universidad de Tennessee*. Recuperado de http://trace.tennessee.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4588&context=utk_gradthes
- Arden, N. (2007). *Socialist Feminism, Feminist philosophies A-Z*, Reino Unido, *Edinburgh University Press*. Recuperado de https://uml.idm.oclc.org/login?url=https://search.credoreference.com/content/entry/edinburghfem/socialist_feminism/0?institutionId=1217
- Bahamonde, M. (s.f.). La falsa concepción de la acción positiva a favor de las mujeres como medida de discriminación directa. *USFQ Law Review*. Recuperado de https://www.usfq.edu.ec/publicaciones/lawreview/Documents/edicion003/law_review_004.pdf
- Banet-Weiser, S. (2012). *Authentic™: The Politics of Ambivalence in a Brand Culture*. *NYU Press*. *New York*. Recuperado de http://web.a.ebscohost.com.uml.idm.oclc.org/ehost/ebookviewer/ebook/bmx1YmtfXzQ4MDk5MI9fQU41?sid=acf195b7-6f0f-47a1-aeb0-dbcc75767fe8@sessionmgr4009&vid=0&format=EB&lpid=lp_15&rid=0
- Barbera, M. (2007). Una reflexión crítica a través del pensamiento de Susan Okin sobre género y justicia. *Universidad Nebrija*. Recuperado de <https://www.uv.es/cefd/16/Barbera.pdf>

- Barron, W. (2016). Mujeres y Estado de Bienestar. *Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales FLACSO*. Recuperado de www.flacso.edu.gt/publicaciones/wp-content/uploads/2017/05/debate-6.pdf
- Bear, S. Rahman, N., Post, C. (2010). The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. *Journal of Business Ethics*. Recuperado de <https://link-springer-com.uml.idm.oclc.org/content/pdf/10.1007%2Fs10551-010-0505-2.pdf>
- Bennett, L., Segerberg, A. (2014). De los medios de comunicación de masas a las redes sociales. *Revista TELOS*. Recuperado de <https://telos.fundaciontelefonica.com/url-direct/pdf-generator?tipoContenido=articuloTelos&idContenido=2014062614030003&idIoma=es>
- Berkshire Hathaway Company. (2017). The Hard Value of Soft Skills: Tupperware and Georgetown Prove Confidence Boosts Business. Recuperado de https://mms.businesswire.com/media/20170306005328/en/573477/1/Tupperware_Confidence_Infographic_-_March_2017.pdf?download=1
- Boucher, J. (2016). Betty Friedan y el pasado radical del feminismo liberal. *Universidad Autónoma de México*. Recuperado de http://www.debatefeminista.cieg.unam.mx/wp-content/uploads/2016/03/articulos/035_17.pdf
- Braciforte, L. (s.f.). De la mística de la feminidad al mito de la belleza. *Universidad Carlos III*. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/29428940.pdf>
- Buedo, S. (2015). Mujeres y mercado laboral en la actualidad, un análisis desde la perspectiva de género: genéricamente empobrecidas, patriarcalmente

- desiguales. *Revista de Educación Social*. Recuperado de <http://www.eduso.net/res/winarcdoc.php?id=633>
- Burke, R. Women Directors: selection, acceptance and benefits of board membership. *Revista Corporate Governance*. Recuperado de <https://onlinelibrary-wiley-com.uml.idm.oclc.org/doi/epdf/10.1111/1467-8683.00052>
- Carvalho, P. (2006). Género, Posmodernismo y Relaciones Internacionales. La identidad femenina en el discurso de las organizaciones internacionales. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/confines/v2n3/v2n3a6.pdf>
- Center for Women and Business. (2017). Men as Allies: Engaging Men to Advance Women in the Workplace. *Universidad Bentley*. Recuperado de <https://www.ceoaction.com/media/1434/bentley-cwb-men-as-allies-research-report-spring-2017.pdf>
- Charlesworth, H. (2000). Martha Nussbaum's Feminist Internationalism. *University of Chicago Press*. Recuperado de <https://www-jstor-org.uml.idm.oclc.org/stable/pdf/10.1086/233419.pdf?refreqid=search%3Ad2d4cb3163ec7885d01fe5956b5a184a>
- Chaves, R. (2014). Aspectos relevantes para la transversalización de la perspectiva de género en el proceso de desarrollo curricular universitario. *Instituto de Estudios de Género*. Recuperado de <http://investiga.uned.ac.cr/revistas/index.php/espiga/article/view/959/871>
- Claro, M., Seoane, V. (2005). Acción afirmativa hacia democracias inclusivas. *Fundación Equitas*. Recuperado de http://www.piees.cl/wp-content/uploads/2017/03/512.008_claro.pdf
- Coro, R. (2004). Sexo, Democracia y poder político. *Universidad Autónoma de Coruña*. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/16356922.pdf>

- De Vidas, A. (2008). The social life of Tupperware in a Mexican indigenous village. *Centro francés para mexicanos y centro de estudios americanos*. Recuperado de <http://journals.sagepub.com.uml.idm.oclc.org/doi/pdf/10.1177/1466138108088953>
- Del Brío, I., Del Brío, E. (2009). Los consejos de administración en las sociedades cotizadas: Avanzando en femenino. *Revista de Estudios Empresariales*. Recuperado de <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/361/324>
- Dewey, M., Heiss, S. (2015). Inclusive Branding Strategies for Domestic Violence Agencies: Embracing Opportunities to Reach and Better Serve Male-Identified Survivors. *SAGE Journal*. Recuperado de <http://journals.sagepub.com.uml.idm.oclc.org/doi/pdf/10.1177/0886260515618213>
- Dewey, M., Heiss, S. (2018). Inclusive branding strategies for domestic violence agencies: Embracing opportunities to reach and better serve male-identified survivors. *SAGE Journal*. Recuperado de <http://journals.sagepub.com.uml.idm.oclc.org/doi/pdf/10.1177/0886260515618213>
- Di Tullio, A. (2013). ¿Hacia una justicia sin fronteras? El enfoque de las capacidades de Martha Nussbaum y los límites de la justicia. *Revista Internacional de Filosofía*. Recuperado de <http://revistas.um.es/daimon/article/view/144611/145701>
- Donner, W. (1993). John Stuart Mill's Liberal Feminism. *International Journal for Philosophy in the Analytic Tradition*. Recuperado de <https://www-jstor->

org.uml.idm.oclc.org/stable/pdf/4320378.pdf?refreqid=search%3A62788908d
e5003c55677003be5bc6b08

Dowling, G. (2006). How good corporate reputations create corporate value.

University of New South Wales. Recuperado de

<http://dx.doi.org.uml.idm.oclc.org/10.1057/palgrave.crr.1550017>

Dubin, K. (2010). “Gestión de la Diversidad”. Madrid, España. *Cuaderno Foerética*

15. Recuperado de <http://www.foretica.org/wp->

[content/uploads/2016/01/cuaderno_foretica_15_gestion_diversidad.pdf](http://www.foretica.org/wp-content/uploads/2016/01/cuaderno_foretica_15_gestion_diversidad.pdf)

Fernández, F. (2002). El análisis de contenido como ayuda metodológica para la

investigación. *Universidad de Costa Rica*. Recuperado de

<http://www.redalyc.org/pdf/153/15309604.pdf>

Flores, R., Rodríguez, M., Miranda, P., Ramos, C. (2014). Un análisis cualitativo de

los discursos de representantes de sindicatos, movimientos sociales y

organizaciones no gubernamentales sobre el rol de las empresas y el Estado

chileno. *Revista Polis 36*. Recuperado de <http://>

polis.revues.org/9420

Foster, C., Punjaisri, K., Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between

corporate, internal and employer branding. Recuperado de <https://search->

[proquest-](https://search-proquest-)

[com.uml.idm.oclc.org/docview/756103753/979DF33A9F44409FPQ/1?accounti](https://search-proquest-com.uml.idm.oclc.org/docview/756103753/979DF33A9F44409FPQ/1?accounti)

[d=14569](https://search-proquest-com.uml.idm.oclc.org/docview/756103753/979DF33A9F44409FPQ/1?accounti)

Fuster, F. (s.f.). Betty Friedan: La mística de la feminidad. Recuperado de

http://www.elboomeran.com/upload/ficheros/noticias/claves_articulo177_fuste

[r.pdf](http://www.elboomeran.com/upload/ficheros/noticias/claves_articulo177_fuste)

- Geertz, C. (1987). La interpretación de las culturas. *Editorial GEDISA*, 1987, p. 337.
- Recuperado de
<http://www.colmich.edu.mx/relaciones25/files/revistas/038/GeertzClifford.pdf>
- GeorgeTown University. (2017). Tinsley partners with Tupperware Brands Corporation on research study “Cultivating the Confidence Cycle”.
- Recuperado de <http://cbpp.georgetown.edu/newsroom/news/tinsley-partners-tupperware-brands-corporation-research-study-cultivating-confidence>
- Georgetown. (2017). Quantifying and cultivating confidence: Summary of Tupperware research with Georgetown University . Recuperado de <http://cbpp.georgetown.edu/sites/cbpp.georgetown.edu/files/Tinsley-TB-Quantifying%20and%20Cultivating%20Confidence.pdf>
- Gerson, G. (2002). Liberal Feminism: Individuality and Oppositions in Wollstonecraft and Mill. *Universidad de Haifa*. Recuperado de <https://onlinelibrary-wiley-com.uml.idm.oclc.org/doi/epdf/10.1111/1467-9248.00008>
- Ging, G., Boyd, D. (2016). The Girl Effect: A Neoliberal Instrumentalization of Gender Equality. *Consilience: The Journal of Sustainable Development*.
- Recuperado de <https://journals.cdrs.columbia.edu/wp-content/uploads/sites/25/2016/09/455-1253-1-PB.pdf>
- Gordon, L. (2013). Socialist Feminism: The Legacy of the “Second Wave”. *Editorial Sage Publications*. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/24718484>
- Gordon, L. (2013). Socialist Feminism: The legacy of the “Second Wave”. *Sage Publications, Inc*. Recuperado de <http://www.jstor.org.uml.idm.oclc.org/stable/pdf/24718484.pdf?refreqid=excelsior%3A29f591d6a85d07a309326bd03f38eb44>

- Gorunovic, G. (2016). Geertz vs. Levi Strauss: disposiciones de la estructura latente de la teoría de Geertz acerca de la cultura. *Universidad de Belgrano*. Recuperado de <https://eap-iea.org/index.php/eap/article/view/295/285>
- Grau, M. (2018). Deconstruyendo el Business desde el feminismo. *Universidad de Barcelona*. Recuperado de https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/586193/MGS_TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hartmann, H. (1996). Un matrimonio mal avenido: hacia una unión más progresiva entre marxismo y feminismo. *Fundación Rafael Campalans*. Recuperado de <http://www.fcampalans.cat/uploads/publicacions/pdf/88.pdf>
- Hatch, M., Schultz, M. (2001). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*. Recuperado de <https://www-emeraldinsight-com.uml.idm.oclc.org/doi/pdfplus/10.1108/03090560310477654>
- Heredia, E. (2005). Diversidad de género, igualdad de oportunidades y entornos laborales. *Revista de economía pública, social y cooperativa, España*. Recuperado de http://www.inmujer.gob.es/areasTematicas/educacion/publicaciones/docs/guia_didactica_ciudadania_FUHEM.pdf
- Hernández, L. (2016). La igualdad de género: perspectivas del feminismo liberal y del feminismo de la diferencia a través de las novelas dimensión de la angustia y las andariegas. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/86438210.pdf>
- Hsieh, H., Shannon, S. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*. Recuperado de <http://journals.sagepub.com.uml.idm.oclc.org/doi/pdf/10.1177/1049732305276687>

Johns Hopkins University (2008). Methods in cultural domain analysis. Recuperado de <http://ocw.jhsph.edu/courses/QualitativeDataAnalysis/PDFs/Session11.pdf>

Knappe, H. and Lang, S. (2014). Between whisper and voice: Online women's movement outreach in the UK and Germany. *European Journal of Women's Studies*. Recuperado de <http://journals.sagepub.com.uml.idm.oclc.org/doi/pdf/10.1177/1350506814541643>

Kristeva, J., Oliver, K. (2002). The portable Kristeva. *Columbia University Press*.

Recuperado de

<http://web.b.ebscohost.com.uml.idm.oclc.org/ehost/detail/detail?vid=0&sid=43467396-20c2-41c5-b4fc-8105ab5df77b%40sessionmgr120&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=224595&db=nlebk>

Lagarde, M. (1996). La perspectiva de género, en Género y feminismo. Recuperado de

http://catedraunescodh.unam.mx/catedra/CONACYT/08_EducDHyMediacionEscolar/Contenidos/Biblioteca/Lecturas-Complementarias/Lagarde_Genero.pdf

Larrieta, I., Velasco, E. Fernández, S., Alonso, M., Intxaurburu, G. (2015). Does having women managers lead to increased gender equality practices in corporate social responsibility? *Business Ethics: A European Review*.

Recuperado de <https://onlinelibrary-wiley-com.uml.idm.oclc.org/doi/epdf/10.1111/beer.12081>

- Lamas, M. (2006). Ciudadanía, feminismo y paridad. Recuperado de http://americatatinagenera.org/newsite/images/cdr-documents/publicaciones/doc_424_Ciudadania_feminismo_paridad.pdf
- Leventhal, R. (1996). Branding Strategy. *Journal Business Horizons*. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com.uml.idm.oclc.org/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=9d332223-3067-4ec6-9b22-c633c1b7c442%40sessionmgr4009>
- Loggia, S. (2015). Legislación laboral y participación de la mujer en el mercado de trabajo. El caso de Suecia y México: un análisis comparativo. Centro de Investigación y Estudios Avanzados de la Población, *Universidad Autónoma del Estado de México*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/112/11201505/>
- López, F. (2009). El análisis de contenido como método de investigación. Universidad de Huelva. *Revista de Educación*. Recuperado de <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/1912/b15150434.pdf?sequence=1>
- Lorber, J. (1997). The variety of feminisms and their contributions to gender equality. *Universidad de Oldenburg*. Recuperado de <http://oops.uni-oldenburg.de/1269/1/ur97.pdf>
- Lorens, J. (s.f.). Corporate Brand Management: Aligning Core Values, Strategic Vision, Corporate Culture and Image. *Universidad de Twente*. Recuperado de https://essay.utwente.nl/60563/1/MSc_Lorenz,_J.G..pdf
- Marrugo, L. (2016). El acceso de la mujer a cargos de toma de decisiones en las empresas colombianas que cotizan en bolsa. *Editorial Entramado*. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2016v12n1.23104>
- Mena, J., Pérez, A., Segura, A., Rivera, M., Vargas, A. (2014). Calidad en el servicio: el arte de la satisfacción al cliente. *Instituto Politécnico Nacional*. Recuperado

de

<https://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/13685/CP2014%20M473j.pdf?sequence=1>

- Miguel Álvarez, Ana. (2005). The subjection of Women: un ensayo para la lucha política. *Universidad Rey Juan Carlos*. Recuperado de <http://studylib.es/doc/5446405/consultar-texto-completo---acoca2--feminismo-y-ciencia>
- Montes, S., Muñoz, A. (1978). Un modelo para el análisis antropológico. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=665834>
- Navarro, D, Roble, J, Hernández, L. (2013). La Mujer en Mexico: inequidad, pobreza y violencia. *Universidad Autónoma de México*. Recuperado de https://ac.els-cdn.com/S0185191814708037/1-s2.0-S0185191814708037-main.pdf?_tid=cbb69a58-0c3f-11e8-968a-00000aab0f02&acdnat=1518033057_ca56a2197e9e2e68d6ef9f50f590c6ce
- Nussbaum, M. (1996). Martha Nussbaum Feminism and internationalism. Recuperado de <https://www-jstor-org.uml.idm.oclc.org/stable/pdf/24439175.pdf?refreqid=excelsior%3Aed3191104a0d320591adb8a05ffcfcd2>
- Nussbaum, M. (1997). The Feminist critique of liberalism. *University of Kansas*. Recuperado de <https://kuscholarworks.ku.edu/bitstream/handle/1808/12410/The%20Feminist%20Critique%20of%20Liberalism-1997.pdf;sequence=1>
- Nussbaum, M. (1999). Mujeres e igualdad según la tesis de las capacidades. *Revista Internacional del Trabajo*. Recuperado de <https://onlinelibrary-wiley-com.uml.idm.oclc.org/doi/epdf/10.1111/j.1564-913X.1999.tb00133.x>

- Nussbaum, M. (2001). El futuro del liberalismo feminista. *ARETÉ Revista de Filosofía*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5669987>
- Papasolomou, I., Vrontis, D. (2006), 'Building corporate branding through internal marketing: the case of the UK retail bank industry'. *Journal of Product & Brand Management*. Recuperado de <https://doi-org.uml.idm.oclc.org/10.1108/10610420610650864>
- Peña, Lillo. (2012). La importancia del acuerdo entre codificadores para el análisis de contenido. *Universidad de Chile*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5242647.pdf>
- Phillips, A. (2009). El feminismo y el liberalismo nuevamente: ¿tiene razón Martha Nussbaum? *Centro de Investigaciones y Estudios de Género. Universidad Nacional Autónoma de México*. Recuperado de <https://www-jstor-org.uml.idm.oclc.org/stable/pdf/42625547.pdf?refreqid=search%3A05f14fbe42b679fafcf270e96b1d9f92>
- Pogrebnyakov, N. (2017). A cost-based explanation of gradual, regional internationalization of multinationals on social networking sites. *Revista Management International Review*. Recuperado de <https://link-springer-com.uml.idm.oclc.org/content/pdf/10.1007%2Fs11575-016-0281-z.pdf>
- Porta, L., Silva, M. (2003). La investigación cualitativa: El análisis de contenido en la investigación educativa. Recuperado de <http://abacoenred.com/wp-content/uploads/2016/01/An%C3%A1lisis-de-contenido-en-investigaci%C3%B3n-educativa-UNMP-UNPA-2003.pdf>

- Postigo, M. (2006). Género e igualdad de oportunidades: la teoría feminista y sus implicaciones ético-políticas. Recuperado de <http://www.biblioteca.uma.es/bbldoc/tesisuma/1676206x.pdf>
- Prahalad, C.K.; Hammond, A. (2005). Atender a los pobres del mundo, rentablemente. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1420928>
- Rau, W., Walzienski, R. (1999). Industrialization, female labor force participation, and the modern division of labor by sex. Recuperado de <https://onlinelibrary-wiley-com.uml.idm.oclc.org/doi/epdf/10.1111/0019-8676.00141>
- Rodríguez, L. (2015). La perspectiva de género como aporte del feminismo para el análisis del derecho y su reconstrucción: el caso de la violencia de género. Recuperado de https://orff.uc3m.es/bitstream/handle/10016/22326/lupe_rodriguez_tesis.pdf
- Rowland, B., Schwartz, P. (1991). Empowering women: self, autonomy, and responsibility. *Universidad de Utah*. Recuperado de <http://journals.sagepub.com.uml.idm.oclc.org/doi/pdf/10.1177/106591299104400307>
- Rubin, G. (2011). Blood under the bridge: reflections on thinking sex. *Duke University Press*. Recuperado de <https://doi-org.uml.idm.oclc.org/10.1215/10642684-2010-015>
- Sáez, M. (1999). El liberalismo feminista de Martha Nussbaum. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/197/19760139.pdf>
- Sáez, M. (1999). El liberalismo feminista de Martha Nussbaum. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/197/19760139.pdf>

- Sanz, N. (2012). Políticas de empleo e igualdad: Especial referencia al ámbito universitario. Granada: *Editorial Comares*. Recuperado de https://www.comares.com/libro/politicas-de-empleo-e-igualdad-especial-referencia-al_75054/
- Schroeder, J., Borgerson, J., Wu, Z. (2015). A brand culture approach to Chinese cultural heritage brands. *Journal of Brand Management*. Recuperado de https://search-proquest-com.uml.idm.oclc.org/docview/1696806093?rfr_id=info%3Axri%2Fsid%3Arimo
- Schroeder, J., Salzer, M. (2006). Brand Culture. *New York: Journal of Marketing*. Recuperado <https://doi-org.uml.idm.oclc.org/10.1108/03090560610670089>
- Scott, J. (1999). La querelle de las mujeres a finales el siglo XX. *New Left*. Recuperado de https://www-jstor-org.uml.idm.oclc.org/stable/27753000?seq=1#metadata_info_tab_contents
- Seibicke, H. (2007). Social Media and European Politics. (2017). *Editorial Palgrave Macmillan*. Capítulo 6. Londres. Recuperado de <https://link-springer-com.uml.idm.oclc.org/content/pdf/10.1057%2F978-1-137-59890-5.pdf>
- Smith, D., Park, C. (1992). The effects of brand extensions on market share and advertising efficiency. *Journal de Marketing Research*. Recuperado de <http://uml.idm.oclc.org/login?url=https://search-proquest-com.uml.idm.oclc.org/docview/1297379805?accountid=14569>
- Tepichin, A. (2010). Política pública, mujeres y género. *El colegio de México*. Recuperado de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32085006/Politica_publica__mujeres_y_genero__2010.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y

53UL3A&Expires=1538183191&Signature=DViuxgp4Eb37RfR3K8HCZu9fb
fU%3D&response-content-
disposition=inline%3B%20filename%3DPolitica_publica_mujeres_y_genero_
en_An.pdf

- Thompson, L. (2008). Gender equity and corporate social responsibility in a post-feminist era. *Business Ethics: A European Review*. Recuperado de <https://onlinelibrary-wiley-com.uml.idm.oclc.org/doi/epdf/10.1111/j.1467-8608.2008.00523.x>
- Tichy, N., Tushman, M., Fombrun, C. (1979). Social Networking for organizations. *Revista Academy of Management*. Recuperado de <http://uml.idm.oclc.org/login?url=https://search-proquest-com.uml.idm.oclc.org/docview/210941053?accountid=14569>
- Tracy, E. (2010). Feminism as Liberalism: A Tribute to the Work of Martha Nussbaum Symposium: Honoring the Contributions of Professor Martha Nussbaum to the Scholarship and Practice of Gender and Sexuality Law: Feminism and Liberalism. Fordham Law School. Recuperado de https://ir.lawnet.fordham.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1238&context=faculty_scholarship
- Trimiño, C. (2010). Aportaciones del feminismo liberal al desarrollo de los derechos políticos de las mujeres. *Universidad Carlos III de Madrid*. Recuperado de https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/9167/celina_trimino_tesis.pdf?sequence=5
- Varcárcel, A. (2001). La memoria colectiva y los retos del feminismo. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/5877>

Wendell, S. (1987). A qualified defense of liberal feminism. Editorial Hypatia.

Recuperado de <https://www-jstor->

[org.uml.idm.oclc.org/stable/pdf/3810017.pdf?refreqid=search%3A62788908d](https://www-jstor-org.uml.idm.oclc.org/stable/pdf/3810017.pdf?refreqid=search%3A62788908d)

[e5003c55677003be5bc6b08](https://www-jstor-org.uml.idm.oclc.org/stable/pdf/3810017.pdf?refreqid=search%3A62788908de5003c55677003be5bc6b08)

Wendell, S. (1987). A qualified defense of liberal feminism. Editorial Hypatia.

Recuperado de <https://www-jstor->

[org.uml.idm.oclc.org/stable/pdf/3810017.pdf?refreqid=search%3A62788908d](https://www-jstor-org.uml.idm.oclc.org/stable/pdf/3810017.pdf?refreqid=search%3A62788908d)

[e5003c55677003be5bc6b08](https://www-jstor-org.uml.idm.oclc.org/stable/pdf/3810017.pdf?refreqid=search%3A62788908de5003c55677003be5bc6b08)

Entrevistas

Genis, J. (2018, octubre 2). Entrevista Schneider Electric México [video llamada].

México.

Base de datos

Centro de Estudios para el Adelanto de las Mujeres y la Equidad de Género. (2013).

Marco Jurídico en materia de igualdad Compilación de instrumentos en la

materia. Ciudad de México, México Recuperado de

http://archivos.diputados.gob.mx/Centros_Estudio/ceameg/ET_2013/12_MJMI

[C.pdf](http://archivos.diputados.gob.mx/Centros_Estudio/ceameg/ET_2013/12_MJMIC.pdf)

Comisión Nacional de los Derechos Humanos. (2016). Diagnóstico de los Principios

de Igualdad y no Discriminación en leyes. Recuperado de

<http://www.cndh.org.mx/sites/all/doc/Informes/Especiales/Diagnostico->

[Principios_20161212.pdf](http://www.cndh.org.mx/sites/all/doc/Informes/Especiales/Diagnostico-Principios_20161212.pdf)

Comisión Nacional de los Derechos Humanos. (2018). Estudio sobre la Igualdad entre

Mujeres y Hombres en Materia de Puestos y Salarios en la Administración

Pública Federal (APF). Ciudad de México. Recuperado de

<http://www.cndh.org.mx/sites/all/doc/Informes/Especiales/Estudio-igualdad-20180206.pdf>

Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer. (2012). Reporte México ante la CEDAW. Recuperado de <http://www.unfpa.org.mx/publicaciones/CEDAW.pdf>

Consejo Económico y Social. (2017). Informe del Secretario General: Progresos en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado de <http://undocs.org/es/E/2017/66>

Consejo Nacional de Población. (2009). Informe de Ejecución del Programa de Acción de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo. Capítulo V: Igualdad de Género. Recuperado de <http://www.conapo.gob.mx/work/models/CONAPO/Resource/205/1/images/Cap05.pdf>

HeForShe. (2014). HeForShe Action Kit. Recuperado de http://az668017.vo.msecnd.net/sitestorage/dist/content/uploads/2014/08/HeForShe_ActionKit_English.pdf

HeForShe. (s.f). Corporation Framework. Recuperado de http://www.heforshe.org/-/media/heforshe/files/impactchampion/heforshe_impactprogramme_corporations.pdf?la=en

InMujeres. (2003). Las mexicanas y el trabajo II. Recuperado de cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100500.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2017). Estadística a propósito del Día Internacional de la mujer. Recuperado de http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/aproposito/2017/mujer2017_Nal.pdf

Instituto Nacional de las Mujeres. (15 de enero, 2017). Boletín Desigualdad en cifras.

Recuperado de

http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/BoletinN1_2017.pdf

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2016). Informe sobre

Desarrollo Humano 2016. Recuperado de

http://hdr.undp.org/sites/default/files/HDR2016_SP_Overview_Web.pdf

Sitios web

Aced, A. (s.f.). Cómo elaborar el plan de comunicación. Recuperado de

cristinaaced.com/pdf/planComunicacion_BIC%20Galicia.pdf

Artemis Connection., FairyGodBoss. (2017). Men in the workplace. Recuperado de

<https://fairygodboss.com/research/men-and-gender-equality>

Bermudez, M. (2017). Transformando el negocio y la sociedad a través de HeForShe.

Recuperado de <https://blogespanol.schneider->

[electric.com/formacioninvestigacion/2017/03/08/transformando-a-traves-de-heforshe/](https://blogespanol.schneider-electric.com/formacioninvestigacion/2017/03/08/transformando-a-traves-de-heforshe/)

Brown, K., Zabell, M. (2017). Tupperware Brands wants companies to invest in

building a confidence workforce. Recuperado de

<https://www.businesswire.com/news/home/20170306005328/en>

Celis, F. (24 de enero, 2018). Precariedad, la constante laboral de las mujeres en

México. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/asi-es-la-precaria-situacion-laboral-de-las-mujeres-en-mexico/>

Contreras, C. (2018). ¿Por qué no hay más mujeres en los trabajos y posiciones de mando? Recuperado de

<http://www.estrategiaynegocios.net/empresasmanagement/1162225-330/por-que-no-hay-mas-mujeres-en-los-trabajos-y-posiciones-de>

- Doherty, M. (s.f.). United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women. Recuperado de <http://www.melaniedohertydesign.com/work/branding-a-united-nations-entity/>
- Ethisphere. (2015). Ethisphere Announces the 2015 World's Most Ethical Companies. Recuperado de <https://ethisphere.com/ethisphere-announces-the-2015-worlds-most-ethical-companies/>
- Expok. (2015). Tupperware Brands y ONU Mujeres se unen por la igualdad de género en el Movimiento "He for She". Recuperado de <https://www.expoknews.com/tupperware-brands-y-onu-mujeres-se-unen-por-la-igualdad-de-genero-en-el-movimiento-he-for-she/>
- Expok. (25 de noviembre, 2015). Schneider Electric activa con sus empleados el proyecto #HeForShe para la igualdad de género. Recuperado de <https://www.expoknews.com/schneider-electric-activa-con-sus-empleados-el-proyecto-heforshe-para-la-igualdad-de-genero/>
- Flood, A. (2016). The gift of Building Gender IQ. Recuperado de http://pwc.blogs.com/gender_agenda/2016/12/the-gift-of-building-gender-iq-.html
- Fondo Unido México. (s.f). WISE en Schneider Electric. Recuperado de <http://www.fondounido.org.mx/es/wise-en-schneider-electric>
- Fundación Corresponsables. (2015). Schneider Electric activa con sus empleados el proyecto #HeForShe. Recuperado de <http://mexico.corresponsables.com/actualidad/schneider-electric-activa-con-sus-empleados-el-proyecto-heforshe>
- Gobierno de México. (2015). Organizaciones certificadas en el Modelo de Equidad de Género con vigencia hasta el 31 de diciembre 2015. Recuperado de

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/18705/Listado_de_organizaciones_con_certificado_vigente_2015.pdf

Gobierno de México. (2017). Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación. Recuperado de

<https://www.gob.mx/inmujeres/acciones-y-programas/norma-mexicana-nmx-r-025-scfi-2015-en-igualdad-laboral-y-no-discriminacion>

Goings, R. (2015). Rick Goings: It's Not About Gender Parity, It's About Good Business. Recuperado de <https://www.ge.com/reports/post/110740600788/its-not-about-gender-parity-its-about-good-business/>

HeForShe. (2016). Chairman of Pricewaterhouse Coopers International Limited, Bob Moritz, Announces Big Impact at the HeForShe Second Anniversary in New York City. Recuperado de

<http://www.heforshe.org/en/newsroom/news/chairman-of-pwc-announces-big-impact>

HeForShe. (2016). UN Women's HeForShe Initiative and PricewaterhouseCoopers International Limited (PwC) Launch Online "Building Gender IQ" Course.

Recuperado de <http://www.heforshe.org/en/newsroom/news/building-gender-iq>

HeForShe. (2017). 30 Global Leaders Convene to Share Groundbreaking Solutions on How to Achieve Gender Equality as Part of UN Women's HeForShe

Movement. Recuperado de <http://www.heforshe.org/fr/newsroom/news/impact-parity-report-2017>

HeForShe. (2017). 30 Global Leaders Convince to Share Groundbreaking Solutions on How to Achieve Gender Equality as Part of UN Women's HeForShe

- Movement. Recuperado de
<http://www.heforshe.org/en/newsroom/news/impact-parity-report-2017>
- HeForShe. (s.f.). Impact 10x10x10, HeForShe. Recuperado de
[http://www.heforshe.org/~media/HeForShe/Files/impactchampion/HeForShe_I
MPACT10X10X10_Brief.pdf](http://www.heforshe.org/~media/HeForShe/Files/impactchampion/HeForShe_I
MPACT10X10X10_Brief.pdf)
- HeForShe. (s.f.). Campeones Impact. Recuperado de
<http://www.heforshe.org/es/impact>
- HeForShe. (s.f.). Impact 10x10x10- Pilot Initiative. Recuperado de
[http://www.heforshe.org/~media/HeForShe/Files/impactchampion/HeForShe_I
MPACT10X10X10_Brief.pdf](http://www.heforshe.org/~media/HeForShe/Files/impactchampion/HeForShe_I
MPACT10X10X10_Brief.pdf)
- Hérmendez, L. (2016). Exitosa la campaña “Producto con causa” de Tupperware
Brand México. Recuperado de
[http://www.protocolo.com.mx/responsabilidadsocial/exitosa-la-campana-
producto-con-causa-de-tupperware-brand-mexico/](http://www.protocolo.com.mx/responsabilidadsocial/exitosa-la-campana-
producto-con-causa-de-tupperware-brand-mexico/)
- Hofstede, G. (s.f.). Índice de masculinidad y feminidad México. Recuperado de
<https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>
- Instituto Nacional de las Mujeres. (2012). Modelo de Equidad de Género MEG:2012.
México, Distrito Federal. Recuperado de
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/47978/MEG_2012.pdf
- Lagarde y de los Ríos, M. (2009). PACTO ENTRE MUJERES SORORIDAD.
Recuperado de <https://www.asociacionag.org.ar/pdfaportes/25/09.pdf>
- Leinbach, N. (2014). 3 reasons websites are vital for businesses. Recuperado de
[https://www.forbes.com/sites/nicoleleinbachreyhle/2014/09/29/websites-for-
small-businesses/#76c3afc20265](https://www.forbes.com/sites/nicoleleinbachreyhle/2014/09/29/websites-for-
small-businesses/#76c3afc20265)

- Mawcinitt, K. (2017). Las mujeres en la toma de decisiones. Recuperado de <http://karlamawcinitt.com/la-mujer-en-la-toma-de-decisiones/>
- Ministerio de educación Panamá. (s.f). Medios de comunicación masiva. Recuperado de <http://educapanama.edu.pa/?q=articulos-educativos/medios-de-comunicacion-masiva>
- Naciones Unidas. (2015). La ONU en acción para la Igualdad de Género en México. Recuperado de <http://www.onu.org.mx/wp-content/uploads/2015/11/Igualdad-de-genero.pdf>
- OCDE. (2017). Building an Inclusive Mexico: Policies and Good Governance for Gender Equality. OCDE, Paris. Recuperado de http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/social-issues-migration-health/building-an-inclusive-mexico_9789264265493-en#page4
- ONU Mujeres México. (2015). Tupperware Brands México Formaliza su Compromiso por la Igualdad de Género ante ONU Mujeres México. Recuperado de <http://mexico.unwomen.org/es/noticias-y-eventos/articulos/2015/10/tupperware-firma-weps>
- ONU Mujeres. (2016). Principios de Empoderamiento de las Mujeres en las empresas. Recuperado de [www.onu.org.mx/wp.../Empoderamiento-mujeres-en-empresas.pdf](http://www.onu.org.mx/wp-content/uploads/2016/08/Empoderamiento-mujeres-en-empresas.pdf)
- ONU Mujeres. (2017). Adhesiones a la Campaña HeForShe en México 2014-2017. Recuperado de <http://mexico.unwomen.org/es/noticias-y-eventos/articulos/2016/08/adhesiones-heforshe-mexico>
- ONU Mujeres. (2017). Se adhiere INEGI a la campaña HeForShe de ONU Mujeres. Recuperado de <http://mexico.unwomen.org/es/noticias-y-eventos/articulos/2017/09/se-adhiere-inegi-a-heforshe-de-onu-mujeres>

- ONU Mujeres. (2017). Un poco de historia. Recuperado de <http://www.unwomen.org/es/csw/brief-history>
- ONU Mujeres. (s.f.). Impact 10x10x10: Overview for corporate partners. Recuperado de http://www.spcr.cz/images/MO/What_is_10x10x10.pdf
- Organización Internacional del Trabajo. (2013). ¿Qué es la transversalización de la perspectiva de género? Recuperado de <https://www.oitcinterfor.org/página-libro/¿qué-transversalización-perspectiva-género>
- Organización Internacional del Trabajo. (s.f.). Definición de la transversalización de la perspectiva de género. Recuperado de <http://www.ilo.org/public/spanish/bureau/gender/newsite2002/about/defin.htm>
- Orozco, M. (2015). Más opciones y oportunidades para todos: por qué estoy en HeForShe. Recuperado de <http://blog.pwc.mx/mas-opciones-y-oportunidades-para-todos-por-que-estoy-en-heforshe/>
- Orozco, M. (2016). Mujeres claman por mayor movilidad internacional en sus empresas. Recuperado de <http://blog.pwc.mx/mujeres-claman-por-mayor-movilidad-internacional-en-sus-empresas/>
- OXFAM. (2016). El feminismo socialista y los retos pendientes. Recuperado de <https://blog.oxfamintermon.org/el-feminismo-socialista-y-los-retos-pendientes/>
- Oxfam. (s.f.). La desigualdad es violencia económica. Recuperado de <https://www.oxfamexico.org/historias/la-desigualdad-es-violencia-económica>
- Pacto Global. (2017). La igualdad de género es un derecho y es un buen negocio. Recuperado de <https://www.pactoglobal-colombia.org/boletines/la-igualdad-de-genero-es-un-derecho-y-es-un-buen-negocio.html>
- PricewaterHouse Coopers. (2018). Diversidad e Inclusión. Recuperado de <https://www.pwc.com/mx/es/acerca-nosotros/diversidad.html>

- PwC. (2015). PwC se une al Movimiento de ONU Mujeres HeForShe. Recuperado de <https://www.pwc.com/mx/es/acerca-nosotros/archivo/2015-05-he-for-she-declaracion.pdf>
- PwC. (2015). Visión PwC México. Recuperado de <http://studylib.es/doc/8528317/pwc-méxico-pwc-méxico>
- PwC. (2016). Convenience matters. Serving the new Mexican consumer. Recuperado de <https://www.pwc.com/gx/en/growth-markets-centre/assets/pdf/convenience-matters-serving-mexican-consumer.pdf>
- PwC. (2016). The PwC diversity journey Creating impact, achieving results. Recuperado de <https://www.pwc.com/sg/en/publications/assets/diversity-journey.pdf>
- PwC. (2017) ¿Cómo hacer que tu empresa sea más incluyente y productiva? Recuperado de <https://www.pwc.com/mx/es/acerca-nosotros/diversidad.html>
- PwC. (2017). Empoderamiento económico de la mujer mejora progresivamente. Recuperado de <http://blog.pwc.mx/empoderamiento-economico-de-la-mujer-mejora-progresivamente/>
- PwC. (2017). HeForShe - Make your commitment. Recuperado de <https://www.pwc.com/gx/en/about/diversity/he-for-she-make-your-commitment.html#commitment>
- PwC. (2017). People. Recuperado de <https://www.pwc.com/gx/en/about/global-annual-review-2017/who-we-are/people.html>
- PwC. (2017). PwC's Global Annual Review 2017. Recuperado de <https://www.pwc.com/gx/en/about/global-annual-review-2017.html>
- PwC. (2018). International Women's Day 2018. Recuperado de <https://www.pwc.com/gx/en/about/diversity/internationalwomensday.html>

- PwC. (s.f.). Diversity and inclusion. Recuperado de <https://www.pwc.com/gx/en/about/global-annual-review-2017/who-we-are/diversity-and-inclusion.html>
- PwC. (s.f.). HeForShe + PwC. Recuperado de <https://www.pwc.com/mx/es/acerca-nosotros/heforshe.html>
- PwC. (s.f.). How we are structured. Recuperado de <https://www.pwc.com/gx/en/about/corporate-governance/network-structure.html>
- PwC. (s.f.). Making great strides in support of the UN's HeForShe movement. Recuperado de <https://www.pwc.com/gx/en/about/stories-from-across-the-world/making-great-strides-in-support-of-the-un-heforshe-movement.html>
- PwC. (s.f.). Take action and support global gender equality. Recuperado de <https://www.pwc.com/gx/en/about/diversity/he-for-she-make-your-commitment.html>
- PwC. Sitio oficial. Recuperado de <https://www.pwc.com/mx/es/acerca-nosotros/heforshe.html>
- Rath, J. (2017). Inside the 11 best advertising campaigns of the last year. Recuperado de <https://www.businessinsider.com/the-11-best-advertising-campaigns-of-2016-2017-3>
- Recuperado de <https://www.schneider-electric.com.mx/es/about-us/diversity-and-inclusion.jsp>
- Reputation Institute. (s.f.). Why RI? Recuperado de <https://www.reputationinstitute.com/why-ri>

Schneider Electric (s.f.). Top leaders commitment. Recuperado de <http://www2.schneider-electric.com/documents/diversity-inclusion/Top-Leaders-Commitment.pdf>

Schneider Electric. (2015). Schneider Electric se une al programa IMPACT 10x10x10 de HeForShe. Recuperado de https://www.schneider-electric.com.mx/sites/mexico/es/empresa/noticias/viewer-noticias.page?c_filepath=/templatedata/Content/Press_Release/data/es/local/2015/07/20150723_schneider_electric_se_une_al_programa_impact_10x10x10_de_heforshe.xml

Schneider Electric. (2016). Igualdad de género, un reto cada vez más relevante en el mundo industrial. Recuperado de https://www.schneider-electric.com.mx/sites/mexico/es/empresa/noticias/viewer-noticias.page?c_filepath=/templatedata/Content/Press_Release/data/es/local/2016/03/20160308_igualdad_de_genero_un_reto_cada_vez_mas_relevante_en_el_mundo_industri.xml

Schneider Electric. (s.f.). Diversidad e inclusión en México. Recuperado de <https://www.schneider-electric.com.mx/es/about-us/diversity-and-inclusion.jsp>

Schneider Electric. (s.f.). Diversidad e Inclusión. Recuperado de <https://www.schneider-electric.com.ar/es/about-us/diversity/governance.jsp?>

The oficial board. (2018). Tupperware Brands. Recuperado de <https://www.theofficialboard.es/organigrama/tupperware-brands>

Tupperware Brands. (2015). 2013-2015 Sustainability Report. Recuperado de https://www.tupperwarebrands.com/assets/files/2013-2015TupperwareBrandsSustainabilityReport_v3.pdf

Tupperware Brands. (2016). Chain of confidence. Recuperado de
<http://www.chainofconfidence.com/inspiring-stories.html>

Tupperware Brands. (2016). The Tupperware Effect. Recuperado de
<http://images.huffingtonpost.com/2016-03-08-1457442716-2848999-tupeffect.jpg>

Tupperware Brands. (s.f.). Testimoniales. Recuperado de
<http://conalma.tupperware.com.mx/capsulas.php>

Tupperware. (s.f.). HeForShe. Recuperado de <https://www.tupperware.com.mx/unete-a-tupperware>

Tupperware. (s.f.). Philosophy. Recuperado de
<https://www.tupperwarebrands.com/careers/corporate-careers/our-philosophy>

Tupperware. (s.f.). Plan de Carrera. Recuperado de
<https://www.tupperware.com.ec/la-oportunidad/plan-de-carrera>

Tupperware. (s.f.). Responsabilidad Social. Recuperado de
<https://www.tupperware.com.mx/nuestra-compania/responsabilidad-social>

Tupperware. (s.f.). Sitio oficial. Recuperado de
<https://www.tupperware.com.mx/index>

Tupperware. (s.f.). Women Making Waves February. Recuperado de
<https://www.tupperwarebrands.com/search?q=GENDER%20EQUALITY&chunk=0&pageSize=25&limit=1000000>

UN Women. (2016). UN Women's HeForShe IMPACT CEOs from Fortune 500 companies reveal gender data. Recuperado de
<http://www.unwomen.org/en/news/stories/2016/1/heforshe-parity-report>

UNICEF. (s.f.). Building Gender IQ. Recuperado de
<https://agora.unicef.org/course/info.php?id=7107>

UNIFEM. (s.f.). Principios para el empoderamiento de la mujer La igualdad es buen negocio. Recuperado de

<http://www.codajic.org/sites/www.codajic.org/files/Principios%20para%20el%20empoderamiento%20de%20la%20mujer.pdf>

Unión Interparlamentaria. (2017). La mujer en el parlamento nacional. Recuperado de

<http://archive.ipu.org/wmn-e/world.htm>

TABLA 4
ANÁLISIS DE CONTENIDO SEGMENTO CLICK MOMENT- BOB MORITZ

Título del segmento:	Bob Moritz, CEO PwC US My Click Moment	
Fecha de publicación:	1 de noviembre 2016	
Emisor:	Movimiento HeForShe	
Texto transcrito	Códigos preliminares	Código
Being a HeForShe Impact champion means we have got to lead by example a role model what we expect them to be doing on behalf of women and likewise for everybody to help one another.	<i>Deseo de ser un modelo ejemplar</i>	Movilización afirmativa
For me as a leader at PwC, it means helping our organization achieve our purpose and to be seen from a societal perspective of being focused on gender inequality.	<i>Responsabilidad social empresarial en materia de género</i>	Ciudadanía corporativa
My personal click moment for me was in the early 1990s when I spent almost four years in Japan. It taught me to think about things from a different perspective seeing things from a different nationality, race and yes, even gender. And it gave me an opportunity to appreciate what it was like to be somebody who experienced something different than myself.		
From my perspective we will achieve gender equality when people of all of sorts including women have the ability to do whatever they believe is appropriate for them and second, the world recognizes PwC is actually achieving that.	<i>Libertad de accionar</i> <i>Modelo ejemplar</i>	Libre elección Liderazgo

Fuente: HeForShe, 2016.

Elaborado por: Salcedo, D. (2018).

TABLA 5
ANÁLISIS DE CONTENIDO DEL SEGMENTO CLICK MOMENT- JEAN
PASCAL TRICOIRE

Título del segmento:	Jean Tricoire Pascal, CEO Schneider Electric My Click Moment	
Fecha de publicación:	1 de noviembre 2016	
Emisor:	Movimiento HeForShe	
Texto transcrito	Códigos preliminares	Código
Being a champion for HeForShe means for me being the number one role model in the company in promoting practically gender equity in every decision we make. But more, so, as a leader it is about embarking, engaging the maximum number of leaders and people in this commitment.	<i>Manifestación de prácticas de género</i>	Movilización afirmativa
----- My click moment was immediately when I joined Schneider, which has been an engineering company, was a monogender company. I am wanting from the beginning more exciting, more innovative, creative performing environment which means needing more gender equity.	<i>Promoción de género</i>	Movilización afirmativa
----- Another part of my click moment is when my daughter was born and I want for my daughter as many chances as for my sons.		
----- I want Schneider to be a place with gender equality at every level of our organization. At least 40% women, equity of compensation. And I want more so, Schneider to be a place where women and men work better than in other places together without any biases.	<i>Aspiración de remuneración equitativa por cuotas</i> <i>Aspiración de ambiente inclusivo</i>	Preferencia afirmativa Cultura de trabajo

Fuente: HeForShe, 2016.

Elaborado por: Salcedo, D. (2018).

TABLA 6
ANÁLISIS DE CONTENIDO DEL SEGMENTO CLICK MOMENT -RICK GOINGS

Título del segmento:	Rick Goings, CEO Tupperware My Click Moment	
Fecha de publicación:	1 de noviembre 2016	
Emisor:	Movimiento HeForShe	
Texto transcrito	Códigos preliminares	Código
<p>At the current rate of progress waiting almost a hundred years to achieve gender parity is simply unacceptable. In my view to accelerate this change requires three steps. One, change the mindset from it is not fair to what a waste of potential. Two, to proactively knock down the barriers that block her and three, let's fill the pipeline with young emerging female talent and then mentor them.</p> <p>-----</p> <p>My click moment is when it hit me one day that while the primary force behind achieving gender parity has been dynamic and influential women and that is good, but in reality, men hold most of the power positions in business and government and education so for real change, they must be engaged. HeForShe is a lever that makes sense.</p> <p>-----</p> <p>The primary lever behind all of Tupperware's business progress has been the result of focusing on leveraging the power of women. Here the results, women make up 50% of our board, ninety-five percent of our three million plus sales force, two out of three of our group of presidents and 40 percent of our country managing directors. Case closed.</p>	<p><i>Eliminar preconcepciones</i></p> <p><i>Fomentar la relación paritaria</i></p> <p><i>Llenar bases con mujeres</i></p> <p><i>Contrastar dudas de poder</i></p>	<p>Movilización afirmativa</p> <p>Equidad afirmativa</p> <p>Preferencia afirmativa</p> <p>Apropiación de los poderes vitales</p>

Fuente: HeForShe, 2016.

Elaborado por: Salcedo, D. (2018).

TABLA 7
ANÁLISIS DE CONTENIDO DE LA INTERVENCIÓN DE DENNIS NALLY-
PWC

Título del segmento	HeForShe Impact Champions Launch Gender Parity Report- Davos 2016	
Intervención	Dennis Nally, PwC	
Fecha de publicación	27 de enero de 2016	
Emisor	HeForShe	
Duración	Minuto 21:40 al 24:52	
Pregunta	You are from PwC, the research that you had done at PwC suggests that teams that are diverse statistically make better decisions, stronger teams. Can you talk about that a little bit?	
Texto transcrito	Códigos preliminares	Código
Yeah, sure. At PwC, you know, as the data will indicate, we actually achieved parity at the entry level. And so, we started with a really good base and foundation for where we have come from.		
Our biggest challenge, if we have a challenge, is that when we get to the leadership levels, a partner level and above, it falls off in a very dramatic way. We have about 20% of our partners globally who are female. So, we have a significant issue with how we think about, how we progress the gender discussion throughout the whole organization.	<i>Medida de concesión a un determinado grupo</i>	Preferencia afirmativa
And the reason why we believe the leadership challenge is so important to us is without question, when you bring people with different backgrounds, diverse backgrounds, gender, culture, whatever, to deal with an issue, to deal with a challenge; there is no question the research will suggest that you come up with a much better and a much more creative solution than if you just had a bunch of wild males sitting around the table and talking about the problem.	<i>Diversidad como medio para la obtención de resultados</i>	Cultura de trabajo
So, the leadership challenge to PwC is critical to our success is down set, it is a business challenge for us. We actually believe that talent game is what will differentiate in professional services, so, not only attracting but keeping the pipeline in the same	<i>Talento humano como mecanismo de diferenciación</i>	Liderazgo

relationships to our entry level hires is really critical.		
----- And that is why it starts with leadership, starts with tone at the top. We would say that the game changer for us and what we have experienced is that if you don't start managing the data, if you don't start managing the pipeline in an objective way with facts as people progress during the organization, you are not going to make the shift that you really want to make.	<i>Información (datos) como estrategia de género</i>	Equidad afirmativa
----- So, this is an area that is really important and strategic, and there is a clear business imperative that we are trying to get accomplished.	<i>Formalizar garantías de distribución como un imperativo de los negocios</i>	Equidad afirmativa

Fuente: HeForShe, 2016.

Elaborado por: Salcedo, D. (2018).

TABLA 8
ANÁLISIS DE CONTENIDO DE LA INTERVENCIÓN DE JEAN TRICOIRE-SCHNEIDER ELECTRIC

Título del segmento	HeForShe Impact Champions Launch Gender Parity Report- Davos 2016	
Intervención	Jean Pascal Tricoire	
Fecha de publicación	27 de enero de 2016	
Emisor	HeForShe	
Duración	Minuto 24:06 al 27:38	
Pregunta	At Schneider Electric you think the future is all about green energy, which is wonderful. Why do you also think that the future is about gender equality?	
Texto transcrito	Códigos preliminares	Código
Well, I am going to cover the same topics whereas as my two colleagues here. Because we are an industry speaking of energy, technology, electricity, which is not typically female at the beginning. When I was given the keys of the company, and that have been 30 years with the company. First by top one thousand there were 3% of women. On the [...] we started this journey, 12 years ago, starting from a very low base which I mean when I say and I don't say that I am not qualified for HeForShe. But we have taken the risk to change, a very exciting challenge to make our		

we recruit a woman. And suddenly it became possible.		
Ok, so this is the most natural diversity that we have in the society. And I found it in my technology company the most difficult to implement. We are progressing but it is a big deal.		

Fuente: HeForShe, 2016.

Elaborado por: Salcedo, D. (2018).

TABLA 9
ANÁLISIS DE CONTENIDO DE LA INTERVENCIÓN DE RICK GOINGS-TUPPERWARE

Título del segmento	HeForShe Impact Champions Launch Gender Parity Report- Davos 2016	
Intervención	Rick Goings	
Fecha de publicación	27 de enero de 2016	
Emisor	HeForShe	
Duración	Minuto 39:50 al 44:33	
Pregunta	You are not just empowering the women and men that work within your company, but millions of women that sell your products to be change makers in their own households and in their communities. Why is this important?	
Texto transcrito	Códigos preliminares	Código
As we were talking with McKenzie it is important to find a source of competitive advantage. Many people make lot of money on Wall Street finding underappreciated resources and that is why we call the attitude towards women, underappreciated resource. What has been excited about what we started to do at HeForShe is too much of the conversation about gender parity has been focused on the developed markets of the world and conversations about scam, glass ceilings, and I get all of that. And that is wonderful but if you see here all of us, we are from developed markets of the world. 85 per cent of the women of the population are developing. So, I think the conversation has to go forward, but we have got a bifurcated to these two different kinds of markets. So, I get to your question there.	<i>Mujer como recurso de ventaja competitiva</i>	Ciudadanía corporativa
She really has fabulous talents, women. And it was interesting, I was writing down yesterday a silly little list, you know, because there is so much	<i>Nueva orientación en mercados en desarrollo</i>	Ciudadanía corporativa

<p>conversation. She will have a better life if she has scam. Let me read this, the jobs in the future since the year 2000 the population growth has exceeded job growth by more than two and a half times. The jobs are becoming in the future, 49% of our women in Tupperware in Indonesia have college education.</p> <p>-----</p> <p>Why is she still in Tupperware, there are stamp jobs for her, there. So, what is it you are going to find in this next age to this fourth economy, self-employment is going to be key. And I hesitate to use the word entrepreneur because then you think of Twitter or you think of Steve Jobs. But self-employment, the powerful self-employment.</p> <p>I wrote skills down that these are none cognitive skills that somebody would have said soft. Let me read them quickly, courage, curiosity, perseverance, endurance, enthusiasm, reliability, motivation, magnificent seven. I will hire somebody like this, if she does not have a college degree or even high school.</p> <p>-----</p> <p>So, let me tell you what we found, we focused on her, we microfinance her, we give her free kit, we give her this training, no charge. She goes out and she tastes success. When she tastes success, she has confidence, when she has confidence, she has influence. She influences her family, that is exactly what you were saying Emma.</p> <p>So, we want to rather than take this antidotal of information, we went to the global fairness initiative. And we said you guys measure does this reality have impact. So, we did it in Mexico and we did it in Indonesia.</p> <p>-----</p> <p>Let me give the quick take aways. Number one, from their independent research she went from lower class to middle class. Two, her self-esteem, she went from I am not good enough to I am good enough. And in fact, 50 per cent said I am a leader.</p> <p>Thirdly, she became connected to other women and women connected oh I learned this, stay out</p>	<p><i>Independencia laboral</i></p> <p><i>Habilidades desvinculadas con el género</i></p> <p><i>Asistencialismo enfocado a la mujer</i></p> <p><i>Movilidad social</i></p> <p><i>Autoestima</i></p> <p><i>Alianza entre mujeres</i></p>	<p>Ciudadanía corporativa</p> <p>Apropiación de los poderes vitales</p> <p>Ciudadanía corporativa</p> <p>Equidad afirmativa</p> <p>Apropiación de poderes vitales</p>
---	---	---

<p>of the way. I mean is a powerful force, ok, is a multiplier.</p>		Sororidad
<p>Fourth, in a world where one in three women are abused or in markets like Mexico where she is over 15, 75 per cent will be abused on their life. He went from abuse to appreciation to oh my god, helping her. So, the kids then get raised with look at my mom.</p>	<p><i>Contrarrestar la violencia doméstica</i></p>	Apropiación de poderes vitales
<p>So, I think what we have done is we just open their eyes and try to find a way to build on that. And that is where most of the work we really got to do here, is got to be 85 per cent of the population doesn't live in Europe, in the US, it is out there.</p>	<p><i>Generar un cambio a través de su modelo de negocios</i></p>	Ciudadanía corporativa

Fuente: HeForShe, 2016.

Elaborado por: Salcedo, D. (2018).

TABLA 10
LIBRO DE CÓDIGOS

Categorías	Características
Igualdad de derechos	<ul style="list-style-type: none"> • Conjunto de derechos, políticas y principios que permitan que las mujeres sean libres e iguales ante la ley (De Jesús, 2010). • Derechos naturales que abarcan la libertad, la propiedad, la seguridad y la resistencia a la opresión (De Gouges, 1791).
Igualdad de oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación de políticas redistributivas para que las mujeres puedan participar en la toma de decisiones. • Acciones afirmativas que buscan acelerar la igualdad efectiva entre los géneros, entre ellas, cuotas de género. • Se mide en cuestión de lo que los individuos son capaces de ser y hacer, no por sus derechos ni recursos (Nussbaum, 2010). • Las capacidades que ratifican la dignidad humana son la integridad corporal, la afiliación, el control sobre el propio medio, la vida, la salud corporal, las emociones, la razón práctica, otras especies, el juego y los sentidos, imaginación y pensamiento (Nussbaum, 2001) • Las acciones afirmativas operan de tres maneras, la equidad afirmativa (medidas enfocadas en formalizar garantías), movilización afirmativa (medidas de difusión, promoción y apoyo frente al desconocimiento de grupo objetivo), y la preferencia afirmativa (medias que conceden bienes a ciertos grupos por porcentajes, puestos, etc.) (Consejo Económico y Social, 2001)
Empoderamiento de la mujer	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de concepción de un ser para otros por un ser para sí misma (Lagarde, 1996). • Aplacar los mensajes culturales de desvalorización por medio de la apropiación de poderes vitales, la sonoridad y la eticidad. • Mediante la apropiación de los poderes vitales, la mujer contrarresta las dudas de poder eleva su autoestima, adquiere independencia en la toma de decisiones, y autonomía de sus libertades, derechos y recursos (Lagarde, 1996). • La eticidad como la creación de una ética personal de actuar, vivir y relacionarse (Lagarde, 1996). • La sororidad se enfoca en el establecimiento de una alianza entre lo géneros para alcanzar la paridad. Afianza las relaciones positivas y la difusión del apoyo a toda forma de opresión hacia la mujer (Lagarde, 1996).
Reestructuración económica	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de remuneración económica equitativa entre los géneros (Buedo, 2015). • Independencia económica, nuevas formas de trabajo para el género femenino (Buedo, 2015).

Reputación corporativa	<ul style="list-style-type: none"> • Conjunto de percepciones sobre la empresa desde diversos grupos de interés. • Ventaja competitiva que genera valor a la compañía. • Fortalece la marca corporativa. • Se moldea a través de siete dimensiones; liderazgo, rendimiento, producto o servicio, innovación, cultura de trabajo, gobernanza y cuidada corporativa. • El liderazgo: la empresa busca ser considerada como modelo ejemplar en la resolución de controversias, diferenciándose de su competencia. • Cultura de trabajo: establecimiento de un ambiente corporativo inclusivo y diverso. • Ciudadanía corporativa: procesos de responsabilidad social que involucra el apoyo a campañas filantrópicas para generar un cambio. La inclusión de la mujer en sus programas fortalece los valores de la comunidad empresarial.
------------------------	---

Fuente: Reputation Institute (s.f).
Elaborado por: Salcedo, D. (2018).

TABLA 11
PROMEDIO DEL PORCENTAJE DE MUJERES EN LA DIRECCIÓN SUPERIOR EN 2016

Promedio dirección superior 2016	
PwC	18%
Schneider Electric	22%
Tupperware	33%
Promedio	24%

Fuente: Reporte corporativo de paridad HeForShe 2016.
Elaborado por: Salcedo, D. (2018)

TABLA 12
PROMEDIO DEL PORCENTAJE DE MUJERES EN LA JUNTA DIRECTIVA EN 2016

Promedio junta directiva 2016	
PwC	20%
Schneider Electric	33%
Tupperware	40%
Promedio	31%

Fuente: Reporte corporativo de paridad HeForShe 2016
Elaborado por: Salcedo, D. (2018)

TABLA 13
 PROMEDIO DEL PORCENTAJE DE MUJERES EN ENTRENAMIENTO EN 2016

Promedio entrenamiento 2016	
PwC	48%
Schneider Electric	34%
Tupperware	61%
Promedio	48%

Fuente: Reporte corporativo de paridad HeForShe 2016
 Elaborado por: Salcedo, D. (2018).

TABLA 14
 ANÁLISIS DE PWC EN FACEBOOK

PwC México- Contenido transaccional facebook					
Tipos	Expresiones de afecto	Persuasivo	Informativo	Venta de b/s	Total
# de publicaciones	0	18	13	0	31
Porcentaje	0	58%	42%	0	100%
PwC México- Naturaleza del vínculo facebook					
Tipos	Reciprocidad	Cumplimiento de expectativas	En a diversos segmentos	Total	
# de publicaciones	0	5	11	16	
Porcentaje	0	31%	69%	100%	
PwC México- Características estructurales facebook					
Interacción con la audiencia		Me gusta	Compartir	Comentarios	
#		691	245	6	

Fuente: Cuenta oficial de PwC México en Facebook (2017).
 Elaborado por: Salcedo, D. (2018).

TABLA 15
 ANÁLISIS DE PWC EN TWITTER

PwC México- Contenido transaccional twitter					
Tipos	Expresiones de afecto	Persuasivo	Informativo	Venta de b/s	Total
# de publicaciones	0	7	29	0	36
Porcentaje	0	19%	81%	0	100%
PwC México- Naturaleza del vínculo twitter					
Tipos	Reciprocidad	Cumplimiento de expectativas	Expansión a diversos segmentos	Total	
# de publicaciones	0	1	7	8	
Porcentaje	0	13%	88%	100%	
PwC México- Características estructurales twitter					
Interacción con la audiencia		Me gusta	Retweet	Comentarios	
#		133	108	0	

Fuente: Cuenta oficial de PwC México en Twitter. (2017).
 Elaborado por: Salcedo, D. (2018).

TABLA 16
ANÁLISIS DE SCHNEIDER ELECTRIC EN FACEBOOK

Schneider Electric México- Contenido transaccional facebook					
Tipos	Expresiones de afecto	Persuasivo	Informativo	Venta de b/s	Total
# de publicaciones	0	1	8	0	9
Porcentaje	0	11%	89%	0	100%
Schneider Electric México- Naturaleza del vínculo facebook					
Tipos	Reciprocidad	Cumplimiento de expectativas	Expansión a diversos segmentos	Total	
# de publicaciones	0	3	2	5	
Porcentaje	0	60%	40%	100%	
Schneider Electric México- Características estructurales facebook					
Interacción con la audiencia		Me gusta	Compartir	Comentarios	
#		275	115	1	

Fuente: Cuenta oficial de Schneider Electric LATAM en Facebook. (2017).
 Elaborado por: Salcedo, D. (2018).

TABLA 17
ANÁLISIS DE SCHNEIDER ELECTRIC EN TWITTER

Schneider Electric México- Contenido transaccional twitter					
Tipos	Expresiones de afecto	Persuasivo	Informativo	Venta de b/s	Total
# de publicaciones	0	0	12	0	12
Porcentaje	0	0%	100%	0	100%
Schneider Electric México- Naturaleza del vínculo twitter					
Tipos	Reciprocidad	Cumplimiento de expectativas	Expansión a diversos segmentos	Total	
# de publicaciones	0	1	2	3	
Porcentaje	0	33%	67%	100%	
Schneider Electric México- Características estructurales twitter					
Interacción con la audiencia		Me gusta	Retweet		
#		80	51		

Fuente: Cuenta oficial de Schneider Electric LATAM en Twitter. (2017).
 Elaborado por: Salcedo, D. (2018).

TABLA 18
ANÁLISIS DE TUPPERWARE EN FACEBOOK

Tupperware México- Contenido transaccional facebook					
Tipos	Expresiones de afecto	Persuasivo	Informativo	Venta de b/s	Total
# de publicaciones	0	66	10	0	76
Porcentaje	0	87%	13%	0	100%
Tupperware México- Naturaleza del vínculo facebook					
Tipos	Reciprocidad	Cumplimiento de expectativas	Expansión a diversos segmentos	Total	
# de publicaciones	0	0	76	76	
Porcentaje	0	0%	100%	100%	
Tupperware México- Características estructurales facebook					
Interacción con la audiencia		Me gusta	Compartir	Comentarios	
#		35003	3910	1942	

Fuente: Cuenta oficial de Tupperware México en Facebook. (2017).
 Elaborado por: Salcedo, D. (2018).

TABLA 19
ANÁLISIS DE CONTENIDO MENSAJES CORPORATIVOS

Categoría	Frecuencia valorativa	Frecuencia proporcional
Reputación corporativa	12	38%
Igualdad de derechos	1	3%
Igualdad de oportunidades	14	44%
Empoderamiento de la mujer	5	16%
Total	32	100%

Fuente: Segundo aniversario HeForShe, (2016) y Segmento *Click Moment* (2016).
 Elaborado por: Salcedo, D. (2018).

TABLA 20
ANÁLISIS DE CONTENIDO FRECUENCIA POR CÓDIGOS Y CATEGORÍAS

Categoría	Código	Total	%	PwC	%	Schneider Electric	%	Tupperware	%
Reputación corporativa	Cultura de trabajo	3	9%	1	11%	2	22%	0	0%
Reputación corporativa	Liderazgo	3	9%	2	22%	1	11%	0	0%
Reputación corporativa	Cuidadanía corporativa	6	19%	1	11%	0	0%	5	36%
Igualdad de derechos	Libre elección	1	3%	1	11%	0	0%	0	0%
Igualdad de oportunidades	Equidad afirmativa	4	13%	2	22%	0	0%	2	14%
Igualdad de oportunidades	Movilización afirmativa	5	16%	1	11%	3	33%	1	7%
Igualdad de oportunidades	Preferencia afirmativa	5	16%	1	11%	3	33%	1	7%
Empoderamiento de la mujer	Apropiación de los poderes vitales	4	13%	0	0%	0	0%	4	29%
Empoderamiento de la mujer	Sororidad	1	3%	0	0%	0	0%	1	7%
	Total	32	100%	9	100%	9	100%	14	100%

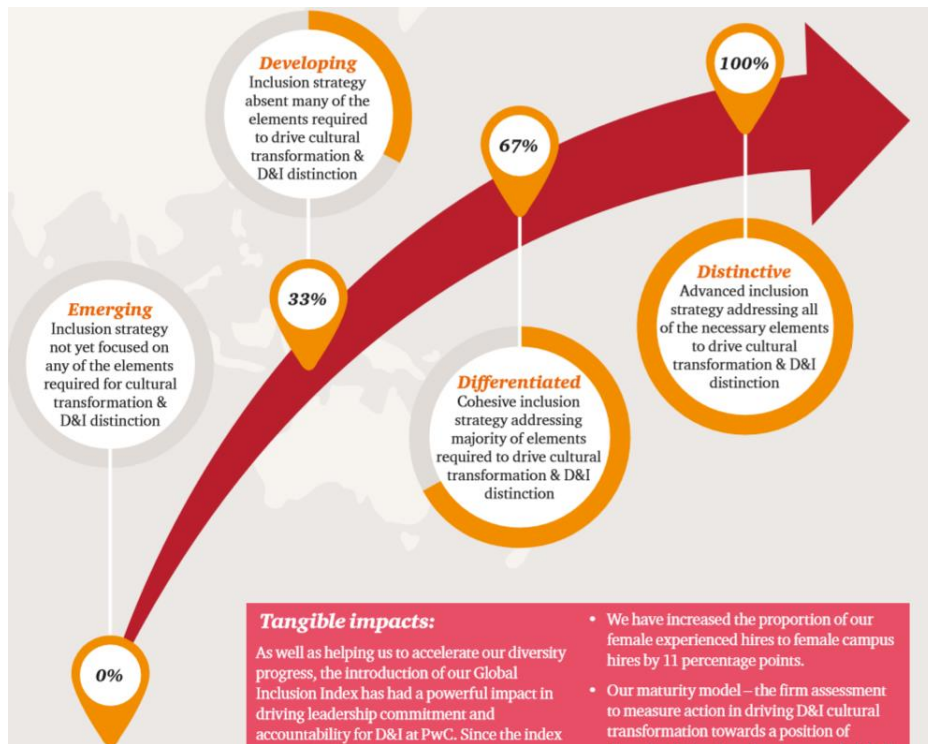
Fuente: Segundo aniversario HeForShe, (2016) y Segmento *Click Moment* (2016).
Elaborado por: Salcedo, D. (2018).

FIGURA 6
 PORCENTAJE DE REPRESENTACIÓN FEMENINA A NIVEL ESTRUCTURAL: PWC,
 SCHNEIDER ELECTRIC Y TUPPERWARE



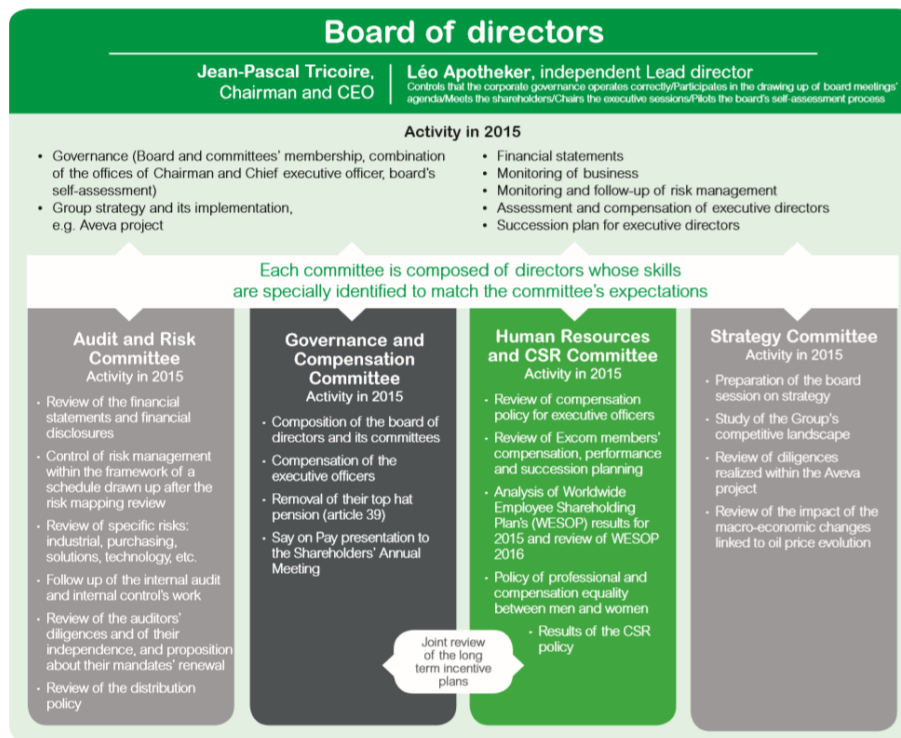
Fuente: Reporte corporativo de paridad HeForShe 2016.
 Elaborado por: HeForShe (2016).

FIGURA 7
 ETAPAS DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN EN PWC



Fuente: PwC Diversity Journey. (2016).
 Elaborado por: PricewaterHouse Coopers. (2016).

FIGURA 8
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE SCHNEIDER ELECTRIC



Fuente: Schneider Electric Sustainability Integrated report. (2016).
Elaborado por: Schneider Electric. (2016).

FIGURA 9
BARÓMETRO DE LA SOCIEDAD Y EL PLANETA 2015-2017

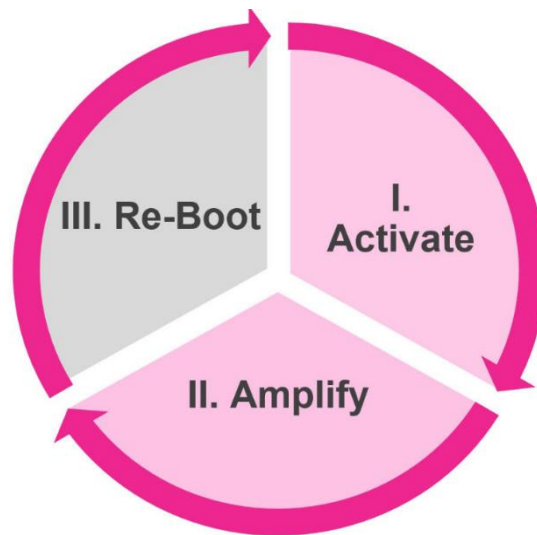
(objectives for 2017)			Start 01/2015	Results Q3 2017	Results Q4 2017	Target 12/2017	
Our megatrends 2015 – 2020 and our targets 2015 – 2017			Overall score (out of 10)	3.00	9.01	9.58	9/10
PLANET	CLIMATE	▶ 10% energy savings	-	9.2%	10.3%	10%	
		▶ 10% CO ₂ savings from transportation	-	11.6%	10.3%	10%	
	CIRCULAR ECONOMY	▶ Toward zero waste to landfill for 100 industrial sites	34	116	130	100	
		▶ 100% of products in R&D designed with Schneider ecoDesign Way™	-	100%	100%	100%	
PROFIT	CLIMATE + DEVELOPMENT (Sustainability offers)	▶ 100% of product revenue with Green Premium ecoLabel™	60.5%	75.9%	80.1%	75%	
		▶ 100% of new large customer projects with CO ₂ impact quantification	-	16%	100%	100%	
	ETHICS	▶ 120,000 tons of CO ₂ avoided through maintenance, retrofit, and end-of-life services	-	148,415	168,400	120,000	
		▶ x5 turnover of Access to Energy program to promote development	-	x2.09	x2.21	x5	
PEOPLE	HEALTH & EQUITY	▶ 100% of our recommended suppliers embrace ISO 2600 guidelines	48%	84.6%	87.9%	100%	
		▶ All our entities pass our internal Ethics & Responsibility assessment	-	88.7%	98.4%	100%	
	DEVELOPMENT	▶ 30% reduction in the Medical Incident Rate (MIR)	-	37%	38%	30%	
		▶ One day of training for every employee every year	79%	85%	92%	85%	
		▶ 64% scored in our Employee Engagement Index	61%	64%	65%	64%	
		▶ 85% of employees work in countries with Schneider gender pay equity plan	-	75%	89%	85%	
		▶ 150,000 underprivileged people trained in energy management	73,339	143,756	148,145	150,000	
		▶ 1,300 missions within Schneider Electric Teachers NGO	460	1,289	1,347	1,300	

The arrow shows if the indicator has risen, stayed the same, or fallen compared to the previous quarter. The color shows if the indicator is above or below the objective of 9/10.

Life Is On | Schneider Electric

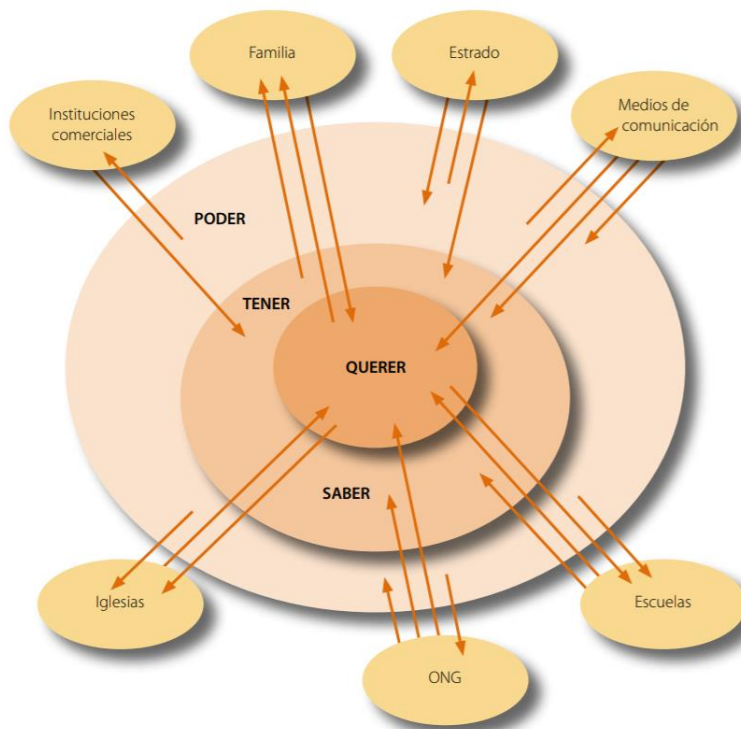
Fuente: The planet and society barometer. (2017).
Elaborado por: Schneider Electric. (2017).

FIGURA 10
CICLO DE CONFIANZA



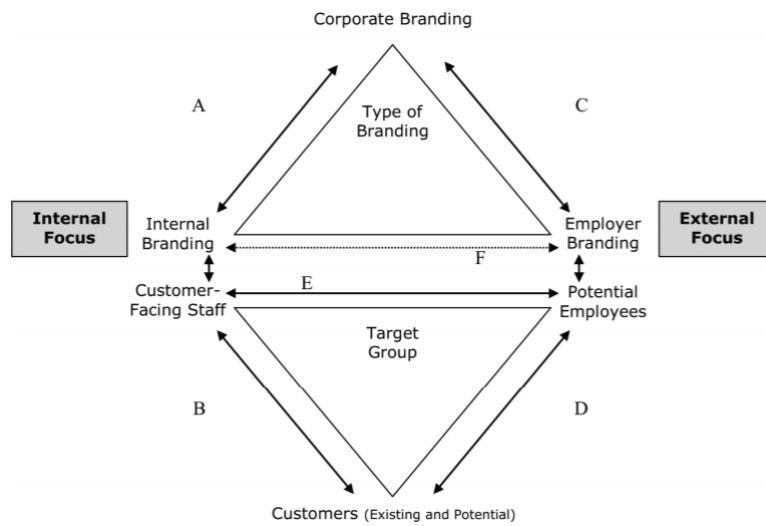
Fuente: Quantifying and cultivating confidence research. (2017).
Elaborado por: Georgetown University. (2017).

FIGURA 11
PROCESO DE EMPODERAMIENTO DE LA MUJER



Fuente: Manual del proceso de empoderamiento de las mujeres. (2007).
Elaborado por: Comisión de Mujeres y Desarrollo. (2017).

FIGURA 12
RELACIÓN ENTRE EL BRANDING A NIVEL INTERNO, DEL EMPLEADO Y CORPORATIVO



Fuente : Foster, C., Punjaisri, K., Cheng, R. (2010).
Elaborado por: Foster, C., Punjaisri, K., Cheng, R. (2010).

FIGURA 13
MATERIAL SIMBÓLICO: LENGUAJE INCLUSIVO PwC



Fuente: PwC México (s.f.).
Elaborado por: PwC México (s.f.).

FIGURA 14
MATERIAL SIMBÓLICO PwC: INCLUSIÓN A LA COMUNIDAD



Fuente: PwC México (s.f.).
Elaborado por: PwC México (s.f.).

FIGURA 15
DECLARACIÓN PwC MÉXICO



Fuente: PricewaterHouse Coopers. (2016).
Elaborado por: PricewaterHouse Coopers. (2016).

FIGURA 16
MATERIAL SIMBÓLICO SCHNEIDER ELECTRIC



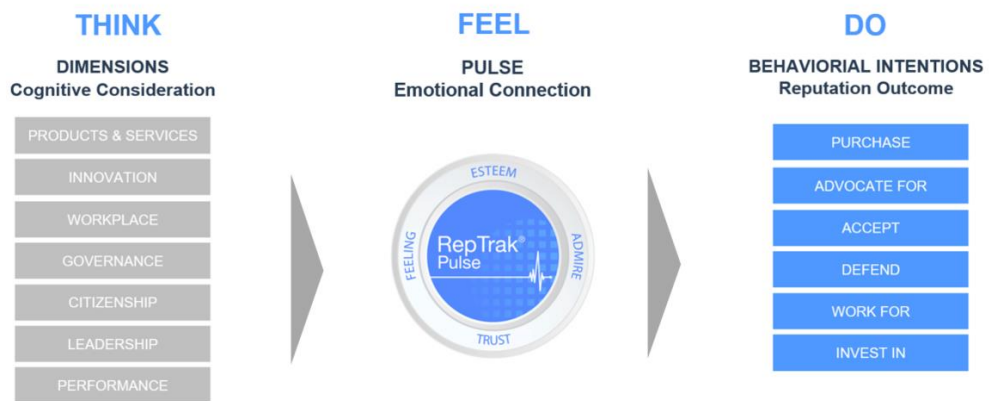
Fuente: Schneider Electric. (s.f.).
Elaborado por: Schneider Electric. (s.f.).

FIGURA 17
MATERIAL SIMBÓLICO TUPPERWARE



Fuente: Tupperware Brands. (s.f.).
Elaborado por: Tupperware Brands. (s.f.).

FIGURA 18
MODELO DE ESTABLECIMIENTO DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA



Fuente: Reputation Institute. (s.f).
 Elaborado por: Reputation Institute. (s.f).

ANEXO 1 ENTREVISTA SCHNEIDER ELECTRIC

1. ¿Cómo define Schneider Electric México a la igualdad de género?

La empresa cuenta con seis pilares de transformación, uno de ellos es la diversidad e inclusión. Schneider Electric inicia con el tema de género con las Naciones Unidas, sin embargo, consideramos a la igualdad como una ambición de diversidad que no se enfoca directamente en los hombres y las mujeres. La empresa busca brindar igualdad de oportunidades a todas las personas en todas partes y asegurar que todos los empleados se sientan valorados de forma única; seguros de aportar lo mejor de ellos. Política aplicada independientemente del sexo, generación, preferencia sexual, discapacidad y cargo.

2. Posterior a la ratificación de los Principios de Empoderamiento de la Mujer (WEPs) y los compromisos asumidos por Jean Pascal Tricoire con el programa Impact 10x10x10 de las Naciones Unidas ¿Cuál fue el proceso de reestructuración interna en la cultura corporativa y en el servicio brindado en el mercado mexicano?

Para cumplir con los compromisos asumidos se da paso a la paridad en relación al porcentaje de mujeres en la estructura corporativa que es del 42% como mínimo, es decir que las mujeres ocupen cargos de liderazgo en presidencia y en el comité ejecutivo. En México, hasta 2017 se registró 3 sillas ejecutivas representadas por mujeres de los 12 miembros del comité. En general, las mujeres pueden con el reto de ser madres posicionándose a nivel comercial, ejecutivo, y en marketing.

En lo que respecta al segundo compromiso, la igualdad salarial, se debe tomar en consideración que las mujeres y los hombres empiezan la carrera ganando igual. Conforme van creciendo en posición hay momentos en la vida natural de la mujer en la empiezan a ver frenos. Las mujeres se frenan el salario por circunstancias

personales, mientras el hombre sigue avanzando. Con el regreso de la mujer surge la brecha salarial, es por ello, que se realiza un estudio identificando donde hay un hombre y una mujer ocupando el mismo cargo con salarios diferentes para homologarlos siempre y cuando se tome en consideración las capacidades y habilidades del personal; puesto que la persona puede presentar estragos de carrera.

3. ¿Qué departamentos se encargan de promover los compromisos globales y la campaña HeForShe a nivel organizativo?

Grupos encargados como talento humano nos convertimos en *advocates* de los materiales de ONU por medio de conferencias, capacitaciones y comunicados de prensa. El año anterior, en 2017 tuvimos un evento en el que el personal de planta y socios de Schneider mostraron los cambios evidenciados en sus cargos y lo que se encuentran en capacidad de hacer gracias a ellos. Las mujeres hablan que en algún momento les dieron la oportunidad de hacer eso que tradicionalmente es un trabajo de hombres y se manifiesta que la empresa se enfoca en las potencialidades de ambos géneros.

Entre los eventos que se han llevado con ONU, las mujeres cuentan sus historias en un panel de diferentes sectores, mecanismo que permite la transformación cultural que no se limita a la empresa sino para todo el entorno laboral; creas una semilla de cambio en una familia mexicana y con ello una transformación en la sociedad. Promover los compromisos globales como estrategia de transformación, no surge como un tema por bondad es porque se han percatado que la mujer tiene un rol y presenta una habilidad. Como empresa si no lo haces eres excluida.

En diferentes países como es mi caso según el tamaño de la operación el tema de diversidad es abordado por voluntarios del grupo WISE que se encargan de procesos de fundrasing y empoderar a niñas para que sueñen en estudiar cosas que

tradicionalmente no eran de mujer. Los voluntarios locales se manejan entorno a un marco y lineamientos de las actividades.

4. De acuerdo con Tricoire, la firma se compromete a que 150.000 empleados sean pagados equitativamente para 2017 ¿Cuál fue la relación con respecto a México a la fecha?

No existe un número preciso, pero empezamos con 100 casos de alta diferencia y ahora nos quedan 20 de ellos rezagados. Es ahí cuando se debe tomar en consideración que no por que seas mujer te voy igualar, primero se debe calificar el desempeño. No por que seas hombre o mujer te ganas la nivelación en automático. Cada año se hace una revisión salarial, en ella existe una parte específica que obliga a las estructuras a analizar estos casos de rezago.

5. Según el estudio realizado en 2016 por el Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES) en México, los roles de género son conductas estereotipadas por la cultura, tradicionalmente se ha asignado a los hombres roles de ingenieros, mecánicos, jefes, y a las mujeres, el rol de amas de casa, maestras, enfermeras, entre otras. Frente a las concepciones de género presentes en la cultura mexicana ¿Qué acercamientos se han realizado con respecto al personal, socios y clientes?

Dentro de las estrategias trabajadas la parte más importante es la cultura. La situación de acoso y desigualdad que vive la mujer es un aspecto que se observa tanto en Centroamérica como en Europa. Por ello, nos dimos cuenta que debemos trabajar en los *unconscious biases* o *hidden bias* para romper nuestros prejuicios ocultos desde sensibilizaciones básicas. Va desde palabras asociadas con el hombre y la mujer hacia lo que asocias con el amor, trabajo, productividad con el fin de liberarnos de los esquemas y las estructuras que son atribuidas a un hombre o a una mujer. Por ellos, empezamos con ejercicios básicos como del kindergarten para hacer conciencia,

cursos que empezaron el año pasado, y continúan trabajándolos a nivel laboral y con relación a la situación familiar del personal.

6. Conforme con el “Reporte Corporativo de Paridad HeForShe” en 2016, se establece que las estrategias de desarrollo de género tienen como objetivo la paridad en una relación 40%- 60%. A nivel de Schneider Electric México ¿qué porcentaje de paridad se registra en los años 2016 y 2017?

En la estructura mexicana se registra 42% mujeres y 58% de hombres. Hay veces en las que varía por tema de rotación.

7. Conforme con el compromiso asumido por su director general de incrementar la representación de las mujeres en línea base en 40% y 30% en altos mandos” ¿Cuál fue el porcentaje registrado de mujeres en las respectivas áreas en los años 2016 y 2017?

En 2017, se registró en mandos directivos 37% de mujeres en el board y 42% en línea base; porcentajes elevados para México y más aún al ser una empresa de energía.

8. Uno de los compromisos asumidos por Schneider fue la creación de grupos ejecutivos globales que encaminen la diversidad en las estructuras corporativas ¿Qué tipo de interacción maneja la empresa en México con el organismo?

Bueno, los compromisos globales son atribuidos desde presidencia con Jean Pascal Tricoire y contamos con una vicepresidenta que se encarga de promover material de ONU hacia las subsidiarias como en Norteamérica.

9. ¿Cuáles han sido los beneficios registrados al formar parte de la campaña HeForShe en la marca Schneider Electric?

Te posicionas como un empleador atractivo para el talento. Además de generar conciencia a nivel país con la interacción en redes sociales como Facebook y el sistema de comunicación interno

10. ¿Qué cambios se evidencia en la cultura corporativa, tras el desarrollo de iniciativas de género?

Como resultados se podría decir que se rompen los paradigmas de incluir a las mujeres ya sean en posiciones *senior management*. A partir de la incorporación de la mujer se evidencia la riqueza que aportan en los grupos de trabajo. Existe directivos que han cambiado su equipo de trabajo con un 60% de mujeres. En el caso de *partner project* cuentan entre 60% y 70% de ingenieras creando proyectos para Schneider. Es así que se crea una red de advocates que transmiten lo aprendido en a nivel laboral y en sus familias.