

La Perspectiva de Género en las Iniciativas de Responsabilidad Social: La Responsabilidad Social de Género

118

La Perspectiva de Género en las Iniciativas de Responsabilidad Social: La Responsabilidad Social de Género

**Autoras: Eva Velasco, Covadonga
Aldamiz-echevarría, María del
Mar Alonso, Sara Fernández de
Bobadilla, Gurutze Intxaurburu,
Izaskun Larrieta**



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES
E IGUALDAD

SECRETARÍA
DE ESTADO DE SERVICIOS SOCIALES
E IGUALDAD
INSTITUTO DE LA MUJER
Y PARA LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES



UNIÓN EUROPEA
FONDO SOCIAL EUROPEO
ERDF

Catálogo de publicaciones de la Administración General del Estado
<http://publicacionesoficiales.boe.es>

Edita: Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades
(Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad)
C/ Condesa de Venadito, 34
28027 Madrid
Correo electrónico: inmujer@inmujer.es

Depósito Legal: M-30115-2015
NIPO: 685-15-046-X
Imprime: Imprenta AEBOE

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

(UNIFEM y United Nations Global Compact, 2010b, p. 9)

Contenidos

1. Introducción: la Responsabilidad Social Empresarial y la Perspectiva de Género como Valores Estratégicos para el Crecimiento Sostenible ..	23
2. La Responsabilidad Social Empresarial y el Género	31
2.1 La Responsabilidad Social.....	32
Concepto de Responsabilidad Social Empresarial...	32
Historia de la RSE.....	39
Marco Teórico de la Responsabilidad Social Empresarial	43
La Responsabilidad Social Empresarial como Estrategia	53
2.2 La Responsabilidad Social de Género.....	60
La Igualdad de Oportunidades como Valor Prioritario de la Responsabilidad Social.....	61
Marco Normativo para la Igualdad	65
Género y Responsabilidad Social Empresarial...	70
El Género en las Herramientas de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial.....	72
La Responsabilidad Social de Género en la Empresa.	86
La Perspectiva de Género, Mainstreaming, en la Responsabilidad Social Empresarial	88
La Generización del Liderazgo en la Responsabilidad Social Empresarial.....	100
3. Objetivos y Metodología del Estudio.....	103
3.1 Objetivos del Estudio.....	104
3.2 Metodología del Estudio.....	105
4. Resultado: Marco para la Responsabilidad Social de Género.....	109
4.1 La Dimensión Interna de la RSG de la Empresa .	110
GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS: ELEMENTO CLAVE PARA LA RSG.....	111
Plan de Igualdad	121
Área de Reclutamiento, selección y contratación...	127
Área de Promoción profesional y desarrollo de carrera.....	136
Estereotipos y percepciones acerca de los roles y capacidades de las mujeres	141

Dificultad para encontrar mujeres o modelos de mujeres con éxito	141
Gestión de planes de carrera y promoción profesional.....	143
Área de Formación continua	147
Área de Conciliación de la vida laboral, familiar y personal.....	151
Área de Retribución.....	164
Otras áreas vinculadas con la gestión de los RRHH.....	167
SALUD Y SEGURIDAD EN EL LUGAR DE TRABAJO: LA RSE Y LA SST EN CLAVE DE GÉNERO ...	171
Introducción	171
Elementos a considerar en la relación Género, Salud y Trabajo.....	174
El papel de la RSE en el campo de la salud ocupacional desde la perspectiva de género.....	185
Acciones en materia de SST desde la perspectiva de género.....	194
ADAPTACIÓN AL CAMBIO: CRISIS Y REESTRUCTURACIONES Y EL COMPROMISO CON LA IGUALDAD	197
Introducción	197
Crisis y cambio desde una perspectiva de género	199
La crisis de 2008.....	199
¿Una crisis masculina? Oportunidad para la incorporación de la mujer en los órganos de decisión.....	202
Evidencias anteriores, punto de partida y consecuencias de la crisis	205
Impacto regional de la crisis	208
Adaptación al cambio: reestructuraciones empresariales desde la perspectiva del género.....	219
Recomendaciones a las empresas para la implementación de políticas para hacer frente al cambio con un enfoque de RSG	225
Recomendaciones en caso de desvinculación forzosa de personal contratado	227
Recomendaciones para reducir la desvinculación voluntaria del personal de la empresa.....	228

GESTIÓN DEL IMPACTO AMBIENTAL Y DE LOS RECURSOS NATURALES: LA APORTACIÓN DE LA MUJER EN EL CAMINO HACIA LA EMPRESA VERDE .. 229

Introducción: El Medio Ambiente como Área de RSE	229
La Gestión Medioambiental en la Empresa.....	238
La gestión medioambiental y sus beneficios....	238
Las áreas de actuación medioambiental de la empresa, sus herramientas y sus costes	243
Barreras a las iniciativas medioambientales de las empresas: el camino hacia la empresa verde.....	271
La Mujer y la Gestión Medioambiental: Iniciativas internas medioambientales desde la perspectiva de género	280
El Medio Ambiente y la Mujer	281
La Gestión Medioambiental y las Mujeres: liderazgo, ciencia y tecnología e I+D+I en femenino.....	285
Iniciativas internas medioambientales desde la perspectiva de género	292

4.2 La Dimensión Externa de la RSG de la Empresa .. 298

COMUNIDADES LOCALES: LA EMPRESA COMO PROMOTORA DE LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS COMUNIDADES LOCALES	300
Las comunidades locales como objeto de la RSE..	300
Motivos para abordar programas de desarrollo local.....	302
El concepto de “comunidad local” y el impacto social del proyecto empresarial en clave de género	305
La puesta en marcha de programas de desarrollo local.....	311
Definición de áreas de actuación.....	316
Principios claves en programas de desarrollo local	319
El largo camino por recorrer en materia de igualdad de género en muchas localidades	322
Los costes de la no igualdad.....	330
La RSE en las comunidades locales con perspectiva de género	333
SOCIOS COMERCIALES, PROVEEDORES Y PERSONAS CONSUMIDORAS: LA RSG Y OTROS GRUPOS DE INTERÉS.....	351

La RSE en el ámbito de los Socios Comerciales y Proveedores desde la Perspectiva de Género	351
Introducción: empresas, socios comerciales y proveedores en la cadena de valor.....	351
Sistemas de Gestión de la RS en la cadena de valor.....	355
Más allá de los códigos de conducta en la gestión de la cadena de valor.....	360
Implicación de organismos internacionales en la RS en la cadena de valor	371
Ejercicio de poder dentro de la cadena de valor.....	377
Las mujeres en la cadena de valor global	386
Principios para la delimitación de la responsabilidad de la empresa en la cadena de valor.....	387
El caso español	393
Recomendaciones a empresas para una gestión responsable de socios comerciales y proveedores en materia de género	395
Las personas consumidoras y la igualdad de género	404
Relación entre la RSE, las personas consumidoras y los principios de marketing	404
Movimientos de defensa de las personas consumidoras	407
El poder de las personas consumidoras y las prácticas empresariales responsables.....	408
Las especificidades de la mujer como persona consumidora	417
La situación de las personas consumidoras en España y su relación con la RSE	419
Implicación de la clientela española en el consumo responsable.....	423
Buenas prácticas de RSE referidas a las personas consumidoras.....	428
Buenas prácticas específicas de RSE y género...	435
DERECHOS HUMANOS: LOS DERECHOS DE LAS MUJERES EN LA AGENDA DE LAS EMPRESAS RESPONSABLES	438
Los derechos humanos como aspecto clave de la RSE	438
Los derechos de las mujeres como parte integral de los derechos humanos.....	446
Los derechos de las mujeres en el mundo.....	453

La actuación de las empresas en la promoción de los derechos humanos y los derechos de las mujeres.....	462
PROBLEMAS ECOLÓGICOS MUNDIALES: EL IMPACTO DESIGUAL DEL CAMBIO CLIMÁTICO EN LAS MUJERES Y LA ACCIÓN DE LAS EMPRESAS..	471
Introducción	471
El vínculo entre el medio ambiente y las mujeres...	472
El impacto desigual del cambio climático y los problemas ambientales en las mujeres	480
La adaptación y mitigación como respuesta al cambio climático y el enfoque de género	489
La Responsabilidad Social Medioambiental de la Empresa y el Género.....	513
Referencias bibliográficas.....	527
Introducción	528
La responsabilidad social (RS) empresarial y el género.....	530
La dimensión interna de la RS de la empresa ...	542
Gestión de los recursos humanos.....	542
Salud y seguridad en el lugar de trabajo	547
Adaptación al cambio	550
Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales	554
La dimensión externa de la RS de la empresa ..	560
Comunidades locales.....	560
Socios comerciales, proveedores y personas consumidoras.....	562
Derechos humanos	573
Problemas ecológicos mundiales.....	575
Anexos.....	579

Índice de Tablas

Tabla 1

Resumen cronológico de las iniciativas europeas en RSE	41
--	----

Tabla 2

Priorización de los problemas sociales.....	56
---	----

Tabla 3

Participación empresarial en la sociedad: un enfoque estratégico.....	57
---	----

Tabla 4

Relación bidireccional de la Igualdad de Oportunidades y la RSE	62
---	----

Tabla 5

Principios del Pacto Mundial.....	78
-----------------------------------	----

Tabla 6

Índice de SME Key.....	81
------------------------	----

Tabla 7

Relación entre las dimensiones de la RSG y las motivaciones para su implementación.....	87
---	----

Tabla 8

Elementos básicos para la estrategia de la igualdad de género.....	114
--	-----

Tabla 9

Iniciativas empresariales para promover la integración de las mujeres	117
---	-----

Tabla 10

Elementos comunes que favorecieron el éxito del Programa Óptima en las empresas.....	119
--	-----

Tabla 11

Empresas obligadas por ley a desarrollar un Plan de Igualdad	122
--	-----

Tabla 12

Fases de desarrollo de un Plan de Igualdad.....	124
---	-----

Tabla 13

Requisitos de las buenas medidas en materia de igualdad	125
---	-----

Tabla 14

Elementos del plan de igualdad encaminado al seguimiento y evaluación 125

Tabla 15

Áreas vinculadas a RRHH encaminadas a fomentar una cultura de igualdad 127

Tabla 16

Tasas de actividad, ocupación y paro..... 128

Tabla 17

VENTORE S.L.: Discriminación positiva en la selección del personal..... 131

Tabla 18

Situaciones en las que son especialmente importantes acometer acciones correctivas en selección y reclutamiento..... 133

Tabla 19

Aspectos a revisar en los procesos de selección y reclutamiento 133

Tabla 20

Medidas para fomentar la igualdad en los procesos de selección 134

Tabla 21

Procesos de selección igualitarios: La experiencia de BBK 135

Tabla 22

Principales barreras percibidas por las mujeres para su promoción (porcentaje de personas que respondieron “totalmente de acuerdo” o “de acuerdo”)..... 140

Tabla 23

Objetivos de la gestión de planes de carrera y promoción profesional con criterio de género..... 143

Tabla 24

Motivos de rentabilidad y competitividad que justifican la promoción y desarrollo de carreras en clave de género..... 144

Tabla 25

Indicadores de igualdad..... 144

Tabla 26

Medidas para mejorar la participación de mujeres en los procesos de promoción y desarrollo de carrera... 145

Tablas 27	
Aspectos a revisar en el área de formación de acuerdo con un enfoque de RSG	150
Tabla 28	
Medidas para garantizar una participación equilibrada de mujeres y hombres en la formación interna....	151
Tabla 29	
Tasas de empleo de hombres y mujeres entre 25 y 49 años dependiendo de si tienen o no descendientes de menos de 12 años. UE-27, año 2009	152
Tabla 30	
Indicadores en materia de conciliación a analizar	155
Tabla 31	
Iberdrola: Plan de conciliación e igualdad de oportunidades	157
Tabla 32	
Medidas para mejorar la normativa: permisos retribuidos y no retribuidos	158
Tabla 33	
Medidas para mejorar la flexibilidad en el uso del tiempo y en el espacio de trabajo.....	159
Tabla 34	
Medidas para acercar los servicios	160
Tabla 35	
Medidas para asentar la conciliación en la cultura de la empresa	161
Tabla 36	
Medidas para fomentar la corresponsabilidad de mujeres y hombres	162
Tabla 37	
Empresa de telemarketing andaluza, responsable del centro de atención urgente 061, lleva a cabo exitoso programa de conciliación laboral.....	163
Tabla 38	
Diferencia de sueldos entre hombres y mujeres en la UE sin corregir- 2008 (Diferencia entre los ingresos brutos por hora de hombres y mujeres como porcentaje de los ingresos brutos de los hombres)	164
Tabla 39	
Área de retribución: Elementos a revisar, indicadores a utilizar y medidas a tomar	165

Tabla 40	
Imagen y comunicación igualitaria	167
Tabla 41	
Grupo ACCIONA: compromiso con la igualdad de oportunidades y la diversidad	168
Tabla 42	
Algunos ejemplos de las diferencias de género en cuanto a riesgos y resultados sobre la salud	175
Tabla 43	
Distribución de roles	191
Tabla 44	
Problemas ambientales y consecuencias para las empresas	233
Tabla 45	
Dimensión ambiental del GRI	245
Tabla 46	
Capítulo V de las Directrices de la OCDE para las empresas multinacionales.....	249
Tabla 47	
Herramientas y Enfoques Empresariales para la aplicación de las Líneas Directrices de la OCDE para las empresas multinacionales.....	252
Tabla 48	
Informe de costes medioambientales.....	269
Tabla 49	
Barreras de la industria y organizativas en la adopción de medidas de responsabilidad medioambiental	271
Tabla 50	
La sostenibilidad en la cadena de suministro de Wal-Mart	276
Tabla 51	
Ejemplo del Marco De la Cuna a la Cuna: Rohner Textil, La transformación de residuos en alimentos.....	278
Tabla 52	
Recomendaciones para convertirse en una empresa sostenible.....	280
Tabla 53	
Preguntas para identificar el impacto directo e indirecto de un proyecto empresarial	307

Tabla 54

Ejemplo Nike - Population and Community Development Association (PDA) 316

Tabla 55

Proceso de planificación participativo: elementos clave y aspectos de género a contemplar 318

Tabla 56

Ejemplo DOLE - Makilala Women Federation - Kasilak Development Foundation 321

Tabla 57

Clasificación de países por Índice de Desigualdad de Género (IDG) 324

Tabla 58

Nestlé Perú: “Bienestar en Casa”, Una oportunidad de obtener ingresos y mejorar la nutrición familiar. 335

Tabla 59

La Fundación Vodafone ofrece formación contra la violencia de género 340

Tabla 60

Buena Práctica en el fomento del empresariado entre las mujeres desarrollada por IKEA 237 345

Tabla 61

Buena Práctica en el acceso a servicios básicos desarrollada por Ericsson 348

Tabla 62

Ámbitos de actuación de la RSE cubiertos por organismos internacionales 373

Tabla 63

Grado de voluntariedad de las propuestas impulsadas por organismos internacionales 374

Tabla 64

Análisis comparativo de los ocho organismos internacionales 375

Tabla 65

Datos regionales sobre las condiciones de mujeres empleadas en la CV 383

Tabla 66

El caso de los suministradores marroquíes de grandes almacenes 384

Tabla 67	
El caso de suministradores africanos de grandes distribuidoras	384
Tabla 68	
EROSKI: Sociedad y medio ambiente en la cadena de valor	385
Tabla 69	
Starbucks y el comercio sostenible	402
Tabla 70	
Razones por las que no siempre se premia a la empresa que actúa mejor con el medio ambiente.....	412
Tabla 71	
Esfuerzos de las empresas para lograr un consumo sostenible.....	413
Tabla 72	
Percepciones, pensamiento y actuación de las personas españolas en su calidad de consumidoras	420
Tabla 73	
Análisis por género acerca de la RSE en España	421
Tabla 74	
El plan Renove de electrodomésticos como ejemplo de implicación de la ciudadanía en acciones de RSE	422
Tabla 75	
Aspectos generales de tipo económico que influyen sobre el comportamiento	425
Tabla 76	
Aspectos generales de tipo económico que influyen sobre el comportamiento	427
Líneas directrices de la OCDE relacionadas con personas consumidoras	430
Tabla 77	
CAN y elección del destino de los beneficios que genera cada cliente.....	431
Tabla 78	
Ariel y programa “Cada gota cuenta”	431
Tabla 79	
Hoteles y lavado de toallas.....	432
Tabla 80	
Dodot y entrega de pañales y toallitas en el caso de partos múltiples	432

Tabla 81	
Movistar y descuento en factura a la clientela en situación de desempleo	432
Tabla 82	
La filosofía de The Body Shop	433
Tabla 83	
Revista de Eroski: el diario de la persona consumidora ..	433
Tabla 84	
Diageo y campañas de conducción sin alcohol.....	434
Tabla 85	
Pantene desarrolla una plataforma de responsabilidad social dirigida a la mujer en Latinoamérica	435
Tabla 86	
Programa para prevenir el cáncer de mama de Buckler 0,0, Pikolín o Inditex	437
Tabla 87	
Los 10 Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.....	442
Tabla 88:	
ODM: principales avances y retrocesos.....	451
Tabla 89	
Los imprescindibles del género.....	461
Tabla 90	
Herramientas de autoevaluación en materia de derechos humanos a disposición de las empresas	462
Tabla 91	
Guía para integrar los derechos humanos en la gestión de la empresa	464
Tabla 92	
Principios para el Empoderamiento de las Mujeres..	467
Tabla 93	
Artículos específicos de la Agenda 21 que integran el enfoque de género y el medio ambiente.....	474
Tabla 94	
Riesgos directos e indirectos del cambio climático y su efecto potencial en la mujer	477
Tabla 95	
Objetivos de Desarrollo de Milenio frente al cambio climático y la desigualdad de género	485

Tabla 96

Ejemplos de las consecuencias de la falta de una respuesta de género en sistemas de alerta temprana 492

Tabla 97

Movimiento Cinturón Verde, Kenya..... 494

Tabla 98

Experiencias de género que pueden aumentar las capacidades para gestionar situaciones de desastre..... 495

Tabla 99

Khalida Bibi, aldea de Takya (Pakistán) 496

Tabla 100

Medidas de adaptación sensibles al género: Posibles efectos negativos en la desigualdad de género y sugerencias para atenderla. 497

Tabla 101

Proyecto de secuestro de carbono en la India 503

Tabla 102

Mecanismos basados en el mercado bajo Kyoto 505

Tabla 103

Consideraciones de género cuando se promueven los pagos por servicios ambientales (PSA) 508

Tabla 104

Indicadores de la importancia asignada a las cuestiones de género..... 517

Tabla 105

Iniciativa de Unilever en Ghana 522

Tabla 106

El activismo de las mujeres en el mundo 523

Tabla Anexo 1

Índice de Desigualdad de Género por Países..... 580

Tabla Anexo 2

Objetivos, Metas e Indicadores contenidos en la Declaración del Milenio 601

Tabla Anexo 3

Reconocimientos a nivel internacional de los derechos de la mujer en la esfera del medio ambiente y el desarrollo..... 606

Índice de Figuras

Figura 1	
La RSE como palanca estratégica para el crecimiento sostenible	27
Figura 2	
Relación tres Pes, SE y RSE.....	48
Figura 3	
Modelo General SE/RSE y sus dimensiones	48
Figura 4	
RSC: La teoría basada en las implicaciones de la gestión.....	54
Figura 5	
Prioridad en la gestión por objetivos.....	59
Figura 6	
Pirámide de Género	92
Figura 7	
Ámbitos de la RSE según el Libro Verde	106
Figura 8	
Marco de Actuación para una Responsabilidad Social Empresarial con Perspectiva de Género o Responsabilidad Social de Género (RSG).....	107
Figura 9	
Ámbitos de la RSE Interna de acuerdo con el Libro Verde bajo la perspectiva del género.....	110
Figura 10	
Triple Línea de Resultados	112
Figura 11	
Participación de las empresas en la sociedad: un enfoque estratégico	114
Figura 12	
Mujeres y hombres en los consejos de administración de las principales empresas cotizadas, enero 2012...	138
Figura 13	
Porcentaje de mujeres en consejos de administración de grandes empresas cotizadas EU-27, 2010-2013 con indicación de hechos relevantes	138

Figura 14	
Comparación de los resultados de las empresas del Fortune 500 que cuentan con presidente frente a las que cuentan con presidenta	140
Figura 15	
Exposición a todos los riesgos sociales combinados, por sexo, categoría o grupo profesional y tipo de jornada laboral.....	190
Figura 16	
Efectos de la crisis en el bienestar de las mujeres a largo plazo	206
Figura 17	
Factores de presión hacia la adopción de medidas de responsabilidad medioambiental	232
Figura 18	
RSE, Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible.....	237
Figura 19	
Beneficios proporcionados por la asunción de iniciativas medioambientales: indicios de las ventajas para las empresas	243
Figura 20	
Paradigma de la empresa verde: Los tres pasos o aspectos hacia una empresa verde	273
Figura 21	
Enfoques de participación y compromiso	275
Figura 22	
El camino de la sostenibilidad	277
Figura 23	
Ámbitos de la RSE Externa de acuerdo con el Libro Verde bajo la perspectiva del género.....	299
Figura 24	
Actitud frente a comportamiento	411
Figura 25	
Enfoques empresariales para lograr un consumo más sostenible	414
Figura 26	
Ámbito de influencia de la empresa	443

*Introducción: la
Responsabilidad
Social Empresarial
y la Perspectiva de
Género como Valores
Estratégicos para el
Crecimiento Sostenible*

.....

1

.....

“Yo misma he visto lo que las mujeres, a menudo bajo las circunstancias más difíciles, pueden lograr para sus familias y sociedades si se les da la oportunidad. La fortaleza, laboriosidad y sabiduría de las mujeres sigue siendo el recurso más desaprovechado de la humanidad. Simplemente no podemos darnos el lujo de esperar otros 100 años para liberar todo ese potencial”¹.

El mundo está dando tumbos de crisis en crisis en los últimos tres años. La crisis financiera se ha convertido en una crisis económica en el mundo real ocasionando graves desequilibrios en las personas. La crisis económica y las noticias sobre corrupción y malas prácticas de muchos dirigentes económicos y políticos, ponen de relieve la necesidad del respeto a los valores y principios que fundamentan una vida personal y social digna.

Las soluciones institucionales a esta crisis vendrán del lado de políticas monetarias, fiscales, reformas, etc. Sin embargo, lo que parece incuestionable es que las organizaciones deberán realizar los negocios de distinta forma. Es ahí donde aparece la ética como algo más que un complemento o una pieza más de la estrategia. Nos estamos dirigiendo tanto hacia un nuevo paradigma en el que los aspectos no financieros, sociales y medioambientales se están tornando en nuevas fuentes de creación de valor, como hacia un nuevo modelo de liderazgo (Escudero, 2010).

La crisis financiera convertida y trasladada a la economía real, la crisis de deuda pública, los escándalos financieros, los *bonus* de responsables financieros de empresas que recientemente han sido rescatadas, los desastres medioambientales etc., no hacen más que poner de actualidad pronunciamientos a favor de la transparencia, regulación y ética de la gestión de las empresas. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) emerge como una de las soluciones y la tendencia hacia un nuevo modelo socioeconómico en el que las empresas ya no tienen el lucro o el incremento de beneficios de sus accionistas como único fin.

Existe un amplio debate entre las personas académicas, consultoras y ejecutivas de empresas para definir y trasladar

¹ Mensaje de Michelle Bachelet en ONU Mujeres en el marco del Día Internacional de la Mujer (ONU Mujeres, 2011).

una visión distinta de hacer el negocio más humano, ético y transparente. Es en este debate, donde adquieren protagonismo términos como desarrollo sostenible, ciudadanía corporativa², el espíritu empresarial sostenible, la Triple Línea de Resultados, negocios éticos y la RSE.

La RSE surge como consecuencia del conflicto entre el objetivo de hacer máximo el valor económico de los recursos de la propiedad de la empresa y las acciones puestas en marcha a tal fin, y el objetivo general de hacer máximo bienestar de la sociedad actuando con respeto a los principios éticos y morales de la dignidad humana. No se trata sólo de ganar dinero, sino que también debe cuidarse cómo se hace, siendo necesario devolver parte de esa ganancia a la sociedad (Reyes, 2008).

El concepto de RSE ha evolucionado a lo largo del tiempo en el marco de las relaciones de la empresa con su entorno y los vínculos de aquella con la sociedad, que le provee de recursos y estímulos y también de límites y oportunidades a su actuación.

El concepto actual pretende consolidarse en una posición intermedia entre la postura de Friedman (1970) con su célebre *“la responsabilidad social de las empresas es incrementar la riqueza del accionista”* y la postura de muchos ciudadanos e instituciones (sindicales, asociaciones cívicas, ONG y otros representantes de la sociedad civil) de que la empresa resuelva y actúe en entornos publico-privados como un coadjutor del estado y las familias y de que a su vez se caracterice como un sujeto de deberes sociales pero de pocos derechos (Casals Ovalle, 2010).

Dejando aparte aspectos religiosos y éticos (Fukuyama, 2005; Mayordomo, 2003) que pueden justificar las raíces filosóficas e históricas de este concepto, la RSE se comporta como un fenómeno dinámico que va incorporando nuevos elementos en función de las demandas de la sociedad. Si bien en sus inicios la característica más dominante de la RSE residía en su vinculación con la filantropía y el paternalismo en los últimos tiempos su carácter estratégico hace que sea un tema abarcado por casi todos los organismos nacionales e

² Marsden y Andriof (1988) definen la ciudadanía corporativa como la comprensión y gestión de influencias más amplias de la empresa en la sociedad para el beneficio conjunto de la sociedad y la empresa.

internacionales y tenido en cuenta al menos como tema de discusión e información por la mayoría de las empresas. Así, el grado de conocimiento del tejido empresarial español en materia de RSE es, según (Sajardo *et al.*, 2009), del 61,9 %, si bien esto no se traduce en actividades de RSE en la misma proporción, es decir, se habla, se escribe y se debate sobre la RSE con profusión pero no se actúa en la misma medida.

La RSE aparece relacionada con el compromiso, la ética, la sostenibilidad, el crecimiento y la importancia de las personas, tanto en el valor de la empresa en sí, como en la generación de valor en sus propios outputs. El significado de la RSE ha progresado de la misma manera que el concepto del capitalismo, y ha ido parejo a la necesidad de dotar de valores al mercado y todo ello unido a la creciente toma de conciencia por parte de la sociedad de su poder e influencia en las organizaciones. Incluso los menos favorecidos por el sistema, que constituyen la “base de la pirámide” exigen un lugar e influencia en este mercado (Prahalad, 2005).

Así aparecen junto al concepto de RSE, conceptos como: ética empresarial, civismo empresarial, ciudadanía corporativa, filantropía empresarial, etc. (Thompson, 2005; Porter y Kramer, 2003). Y junto a ellos, nuevas teorías o revisiones o actualizaciones de las mismas: Teoría de Stakeholder, Teoría de la Agencia, Teoría Evolutiva, Institucional, de los Costes de Transacción, de los Recursos y Capacidades, Teoría de Penrose, muy relacionada con la teoría de los Recursos y Capacidades (Fernandez de Bobadilla, 2009), Teoría de la Legitimidad, (Husillos, 2007; Cosa, 2010), Teorías del Crecimiento Sostenible y las más novedosas teorías de apalancamiento social o social *leverage*³ (Casals Ovalle, 2010); estas últimas algo confusas en su definición pero que básicamente investigan las posibilidades de la sociedad y sus redes como “palanca” para lograr retornos o transformar e influenciar con los mínimos recursos en los grupos sociales.

De este modo, el apalancamiento social⁴ se alinea con la RSE en el sentido de valorar las redes, las relaciones sociales

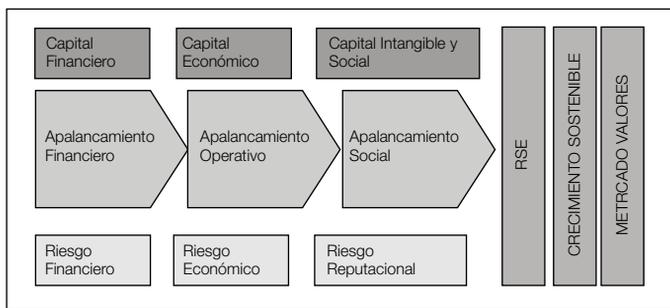
³ <http://www.relationship-economy.com/?p=682>;
<http://howardlindzon.com/teaching-social-leverage-skills-not-financial-leverage-tricks/>;
<http://pezmundial.com/2007/10/apalancamiento-conocimiento-experiencia-y-relaciones.html>

⁴ <http://juancasals.blogspot.com/2008/12/apalancamiento-social.html>

y los valores de la sociedad y sus preocupaciones y actuar de esta manera como una palanca más en la actividad empresarial, más allá de los clásicos apalancamientos financieros (que analizan las palancas que se consiguen por estar adecuadamente endeudado y su repercusión en la rentabilidad, análisis financiero o de pasivo) y los apalancamientos operativos (que se refieren a las palancas atribuibles a una adecuada estructura de costes, es decir, a la relación entre costes fijos y variables y su influencia en la rentabilidad, análisis económico o de activo). Además las relaciones sociales y la compartición de valores son fuente de innovaciones y por lo tanto de competitividad y explican el éxito de la clusterización y de los esquemas colaborativos de actuación inter-empresarial en determinadas regiones frente a otras (Fernández de Bobadilla, 2009; Martínez del Río, Céspedes-Lorente, 2006).

Así, la figura 1 refleja la potencialidad de la RSE como palanca estratégica para el crecimiento sostenible y la relación/evolución de las diferentes palancas en la actividad empresarial.

Figura 1. La RSE como palanca estratégica para el crecimiento sostenible.



Fuente: Elaboración propia.

Un aspecto importante que conviene resaltar y que es de vital importancia dado que genera mucha confusión a la hora de delimitar y decidir qué es y qué no es la RSE, es el grado de voluntariedad o no de la misma. El debate ha sido amplio y las dos posturas *voluntariedad versus regulación* tienen múltiples apoyos y justificaciones (Niklander, 2010).

Sin pretender ser exhaustivos, *la voluntariedad o autorregulación* es defendida básicamente por las empresas, el personal directivo y las asociaciones empresariales ya que consi-

deran que la RSE es un elemento más de la gestión empresarial, y que si se la quiere dotar de un carácter estratégico, en buena lógica la RSE tiene que ser intrínseca de cada empresa (el concepto puede ser transversal y universal, pero no su aplicación en cada organización o en su entorno) y reside por tanto, en la cúpula directiva sin posibilidades de negociación o consenso con otros agentes. En este sentido, la estrategia y los planes estratégicos emergen de los Consejos de Administración y se vierten en la organización, y/o en el entorno, madurados y bien definidos.

La regulación o la obligatoriedad por el contrario es defendida por asociaciones, personas empleadas, agentes sindicales o políticos que consideran que las empresas tienen una responsabilidad económica y social por su naturaleza y por “la protección” y oportunidades que la sociedad en su conjunto les da, bien protegiendo su actuación mediante normativas, proveyéndola de personas empleadas cualificadas, consumidoras, entornos favorables, etc. Es decir, postulan que la RSE sea un deber más de las empresas y así se favorezca la justicia, la cohesión social y el crecimiento sostenible.

Por lo tanto el requisito de voluntariedad de una actuación para ser considerada de RSE no es precisamente pacífico al menos a los ojos de todos los agentes. Además, la regulación trasciende a las normativas generales emanadas del poder legislativo (leyes, decretos etc.), ya que los pactos de empresa, convenios, etc. constituyen también normativa a cumplir por cada empresa o grupos de empresas (pactos sectoriales) y absorben con frecuencia iniciativas que nacen voluntarias y se transforman en derechos consolidados para determinados grupos de interés y por lo tanto, en deberes y obligatoriedad para las empresas. Estos movimientos o evoluciones podrían crear problemas ficticios en las empresas a la hora de explicar sus acciones de RSE, y la evolución de las mismas, en memorias de sostenibilidad y en comunicaciones internas y externas.

Un aspecto que se está introduciendo recientemente es la incorporación de la clave de género en la RSE, es decir, la creación de un nuevo concepto: la *Responsabilidad Social de Género* (RSG). El Género ya había sido tratado en la RSE pero de manera parcial y más en concreto en el tema laboral y en aspectos de igualdad y conciliación. El objetivo actual es que la clave de género impregne todos los aspectos de la RSE en

mayor o menor medida y no sólo por motivos de justicia, equidad o de oportunidad, sino porque la gestión de la diversidad y la integración plena y equilibrada de los géneros en las empresas conlleva ventajas y aprovechamiento óptimo de los recursos humanos en las empresas. En este sentido, conviene precisar que cuando se hace referencia al género, con demasiada frecuencia se tiene en mente al género femenino por ser considerado que éste está en situación de desventaja en el entorno empresarial y por lo tanto, sujeto de políticas y actuaciones positivas y/o discriminatorias.

La aparición en el contexto político europeo de la referencia a la RSE es relativamente reciente y podríamos situarla en 1994 con el *“Manifiesto Europeo de las empresas contra la exclusión social”*. A partir de 1995, el concepto de RSE agrupa a empresas en redes como *CSR Europe o el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)*. Sin embargo, es el Consejo Europeo de Lisboa (marzo de 2000) cuando invita a las empresas a tomar en consideración un nuevo paradigma empresarial, apelando al sentido de RS de las empresas. Así, la conclusión 39 establece “El Consejo Europeo hace un llamamiento especial al sentido de responsabilidad social de las empresas con respecto a las prácticas idóneas en relación con la formación continua, la organización del trabajo, la igualdad de oportunidades (IO), la integración social y el desarrollo sostenible”.

Por su parte, el Libro Blanco de la RSE aprobado en Cortes Generales el 27 de junio de 2006, establece entre sus recomendaciones de medidas promotoras de la RSE, “el fomento de la igualdad entre hombres y mujeres en todos los planos de la actividad de la empresa” (recomendación n.º 11) debido a que la empresa es uno de los espacios sociales en los que más difícil está resultando la igualdad entre mujeres y hombres y “la promoción de la difusión de buenas prácticas empresariales” (recomendación n.º 38) a través de publicaciones y otros medios, de ejemplos de buenas prácticas y casos de éxito en materia de acción social en el tejido empresarial (Congresos de los Diputados, 2006).

Finalmente, de acuerdo al informe Lifeworth sobre RSE publicado en 2008, proveer evidencias del caso de empresa para la igualdad de género (IG), era una de las iniciativas más importantes para el avance de las mujeres en los próximos cinco años.

De esta forma, el presente trabajo, que recoge parte de los resultados de un proyecto de investigación más amplio⁵, pretende utilizar y poner en valor la RSE como herramienta para avanzar en la igualdad, proponiendo unas directrices para el desarrollo de una Responsabilidad Social de Género (RSG). Para ello, en primer lugar nos adentramos en el concepto de responsabilidad social (RS), pasando a estudiar la relación entre ésta y el género (capítulo 2). Tras una breve explicación de los objetivos y la metodología adoptada en el proyecto de investigación que ha dado lugar a esta publicación (capítulo 3), el capítulo 4 se adentra en el principal resultado del proyecto: la definición de un marco de actuación para la RSG. Así, siguiendo la clasificación de las dos dimensiones de la RSE que establece el Libro Verde de la Comisión Europea (2001) “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”, el capítulo 4 comienza por aquellas iniciativas enmarcadas en la dimensión interna de la RSG, es decir, la Gestión de los Recursos Humanos, Salud y Seguridad, Adaptación al Cambio y Gestión del Impacto Medioambiental y de los Recursos Naturales. Finalmente, se presentan la dimensión externa de la RSG: Comunidades Locales, las Empresas Socias Comerciales, Proveedoras y Personas Consumidoras, Derechos Humanos y los Problemas Ecológicos Mundiales.

⁵ Los principales resultados del proyecto de investigación financiado por el Instituto de la Mujer “La Perspectiva del Género en las Iniciativas de Responsabilidad Social de Empresas Excelentes en Gestión” (expediente 175/09) son la presente publicación, así como el libro *Guía de Buenas Prácticas en Responsabilidad Social de Género* (2013) publicado por la Editorial Pirámide.

*La Responsabilidad
Social Empresarial y el
Género*

2

Los debates sobre gobierno global, RSE y el papel de las empresas en la sociedad serán incompletos mientras determinadas preguntas sigan sin resolverse. ¿Por qué existe la desigualdad de las mujeres? ¿Por qué persiste y cuál es el papel de las empresas en la creación y perduración de la misma? ¿Las empresas deberían aprovecharse de ello o ayudar a eliminarlo? (Kilgour, 2007, p. 769).

En el presente capítulo se aborda el concepto de la RS, su historia, el marco teórico y el concepto de la RSE como valor estratégico en la empresa. Asimismo, introduciremos el concepto de RSG. Primero introduciendo el marco normativo para la igualdad, siguiendo con la igualdad de oportunidades (IO) como valor de la RS y la RSG en la empresa, para finalizar con la perspectiva de género y mainstreaming en la RSE.

2.1 La Responsabilidad Social

Concepto de RSE

El término RSE fue utilizado inicialmente por Bowen cuando escribió su libro seminal *Social Responsibilities of the Businessman* argumentando de forma normativa que “*la RSE se refiere a las obligaciones del empresario para el ejercicio de estas políticas, para tomar estas decisiones o para seguir esas líneas de acción que son deseables en términos de objetivos y valores de sociedad*” (Bowen, 1953, p. 6). Bowen sugería que determinadas grandes empresas eran centros vitales de poder y tomas de decisiones, y que sus decisiones afectaban las vidas de los ciudadanos en varios aspectos. El libro responde a las reflexiones que este autor hizo acerca de las responsabilidades que los hombres de negocios podrían razonablemente asumir de cara a la sociedad. La importancia de esta obra es tal, que Archie Carroll, uno de los académicos más representativos en la materia, define a Bowen como el “padre de la responsabilidad social empresarial” (Carroll, 1999, p. 270).

Posteriormente, autores como Davis (1960), Fredrick (1960), McGuire (1963) y Walton (1967) desarrollaron más el concepto aunque siempre refiriéndose a la persona empresaria. Hasta 1960, con el trabajo de Davis, no se comienza a enlazar la definición de RSE con instituciones y empresas. Se trató de un desarrollo importante dado que hasta entonces, el término empresario se asociaba al propietario y, a su vez, gerente de la empresa, y por consiguiente, quien asumía per-

sonalmente el coste de las actuaciones sociales. Davis transmitió la relación entre la RSE y el poder empresarial a través de su famosa “ley de hierro de la responsabilidad” que establecía “*las necesidades sociales de los empresarios necesitan ser proporcionales a su poder social*” (Davis, 1960, p. 71). Carroll considera cruciales las contribuciones de Davis a las primeras definiciones de la RSE.

Para McGuire (1963, p. 144) “*la idea de responsabilidad social supone que la empresa no sólo tiene obligaciones económicas y legales, sino también ciertas responsabilidades para la sociedad que se extienden más allá de esas obligaciones*”.

Por su parte, Davis y Blomstrom (1966) definieron que “*la RS se refiere a las obligaciones personales para considerar los efectos de las decisiones y acciones en todo el sistema social. Los empresarios aplican la RSE cuando consideran los intereses y necesidades de otros que pueden verse afectados por las acciones empresariales. Al hacerlo, miran más allá de sus estrechos intereses económicos y técnicos empresariales*” (Davis y Blomstrom, 1966, p. 12).

Johnson (1971) estableció cuatro perspectivas de RSE. En la primera de ellas “*una empresa es socialmente responsable cuando su gestión equilibra múltiples intereses. En lugar de esforzarse únicamente en conseguir mayores beneficios para sus accionistas, una empresa responsable también tiene en cuenta las personas trabajadoras, proveedores, distribuidores, comunidades locales y la nación*” (Johnson, 1971, p.50). Conviene resaltar que su definición incluso es pionera en el enfoque de los *stakeholders*.

En la segunda de sus perspectivas Johnson establece que la RSE a largo plazo maximiza los beneficios. Así, “*la RSE establece que las empresas llevan a cabo programas sociales para añadir beneficios a sus organizaciones*” (Johnson, 1971, p. 54).

Johnson presentó una tercera perspectiva de la RSE que denominó maximización de la utilidad que establecía que la empresa persigue múltiples objetivos y no sólo la maximización de sus beneficios. “*Un empresario responsable es aquel que tiene una función de utilidad de segundo nivel que manifiesta que no sólo está interesado en su bienestar, pero tam-*

bién en el bienestar de los otros componentes de la empresa y del bienestar de sus conciudadanos” (Johnson, 1971, p. 68).

Finalmente estableció lo que denominó como la perspectiva lexicográfica de la RS que afirmaba que las empresas fuertemente motivadas por los beneficios pueden participar en conductas socialmente responsables. Una vez que alcanzan sus objetivos de beneficios, actúan como si la RS fuera un objetivo importante aunque realmente no lo sea.

De la misma manera que Carroll (1999) definió a Bowen como el padre de la RSE, éste define a Davis como el subcampeón en la RSE. Y prueba de la importancia de sus investigaciones en esta materia es la primera alocución que se realiza al referirse a la RSE como más allá de la legalidad. *“La RSE comienza donde termina la ley. Una empresa no es socialmente responsable si únicamente cumple con el mínimo requerido por la ley, porque esto es lo que un buen ciudadano haría”* (p. 313). Excluía la obediencia legal, como parte de la ciudadanía corporativa, de la RS.

Durante la década de los 70, las investigaciones se dirigen hacia las diferencias entre RSE y el rendimiento social empresarial. Sethi (1975) estableció las dimensiones del rendimiento social empresarial de tal forma que diferenciaba el comportamiento de las empresas que podría denominarse “obligación social” o “responsabilidad social”, de la sensibilidad social. Para Sethi, la obligación social es un comportamiento de la empresa en respuesta a las fuerzas del mercado o a limitaciones legales. Es decir, plantea un criterio únicamente económico y legal.

La RS iría más allá de la obligación social. “La responsabilidad social implica llevar el comportamiento de la empresa a un nivel donde sea congruente con las normas sociales predominantes, los valores y los rendimientos esperados” (Sethi, 1975, p. 62).

La tercera etapa del modelo de Sethi es la sensibilidad social que lo plantea como una adaptación del comportamiento de la empresa hacia las necesidades sociales.

Durante esta época, muchos autores a la hora de manifestar sus investigaciones en materia de RSE, replican el famoso comentario de Votaw (1973):

“El término responsabilidad social es brillante; significa algo, pero no siempre lo mismo para todo

el mundo. Para algunos, se refiere a la idea de responsabilidad legal o responsabilidad; para otros, implica un comportamiento social responsable en sentido ético; incluso para otros, el significado transmitido es de “responsable hacia” en modo informal; algunos simplemente lo equiparan a una contribución caritativa; algunos lo llevan al significado de ser conscientemente social; algunos de los que abrazan el término con más fervor, lo consideran como un sinónimo para legitimidad en el contexto de pertenencia; pocos lo consideran como un deber fiduciario que impone mayores estándares de comportamiento a los empresarios que a los ciudadanos en general” (Votaw, 1973, p. 11).

Abbott y Monsen (1979) analizaron las memorias anuales de las empresas que engloban el Fortune 500 y presentaron una escala de divulgación social empresarial (SID)⁶ que revelaba una medida de las empresas. La escala SID simplemente contaba cuántas veces habían sido mencionados 28 asuntos catalogados en seis áreas referentes al medio ambiente, IO, personas empleadas, implicación con las comunidades, productos y otros.

Carroll propone en 1979 una definición para la RSE basada en cuatro aspectos recogidos en un modelo conceptual del rendimiento social empresarial. Su argumento principal giraba en torno a la idea de que la gerencia o las empresas para participar en el rendimiento social empresarial necesitaban tener:

- a) Una definición básica de la RSE.
- b) Una enumeración de los asuntos para los cuales existía la RS (o en palabras actuales, *stakeholders* o grupos de interés hacia los que la empresa tiene responsabilidad, relación o dependencia).
- c) Una especificación de la filosofía de la sensibilidad hacia los asuntos.

Carroll establece un primer modelo para la RSE donde “*la responsabilidad social de una empresa abarca las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene hacia las organizaciones en un determinado momento*” (p. 500). Implica que existen responsabilidades económicas, legales, éticas que la sociedad espera que las

⁶ Social involvement disclosure.

empresas sigan y por último, responsabilidades discrecionales que representan los roles voluntarios que las empresas asumen para las cuales la sociedad no ofrece tan claramente las expectativas como lo hace para la responsabilidad ética. Éstas se dejan en manos de las decisiones de la gerencia de las empresas y organizaciones con contribuciones filantrópicas, programas de formación para personas desempleadas de larga duración, proporcionar centros de atención de día para madres trabajadoras, etc. Posteriormente, Carroll evoluciona y desarrolla su definición y en 1983, establece que la RSE está compuesta de cuatro aspectos o partes: la económica, la legal, la ética y la voluntaria o filantrópica.

Drucker aporta en 1984 una perspectiva nueva en la definición de la RSE no tanto a la hora de compatibilizar la rentabilidad y la responsabilidad, sino en el sentido de que la empresa debería convertir sus responsabilidades sociales en oportunidades de negocio. De esta forma, establece que *“la responsabilidad social correcta de la empresa es domar el dragón, esto es, convertir un problema social en una oportunidad económica en un beneficio económico, en una capacidad productiva, en una competencia humana, en trabajos bien remunerados y en bienestar”* (p. 62).

La idea de dibujar un modelo para el rendimiento social empresarial sigue presente en la década de los 80. Wartick y Cochran presentan en 1985 una evolución del modelo de rendimiento social empresarial que iba más allá de la integración de las tres dimensiones de responsabilidad, sensibilidad y asuntos sociales. Estos autores rescatan estos aspectos y los introducen en un marco de principios, procesos y políticas. Así, el componente ético de la RS debería entenderse como los principios, la sensibilidad social como los procesos y los asuntos sociales deberían gestionarse como políticas.

Wood (1991) reformula el modelo de rendimiento social empresarial inicial de Carroll basado en las tres dimensiones que se convirtió en principios, procesos y políticas bajo Wartick y Cochran estableciendo tres principios:

- a) Establece el principio de la RSE en base a los cuatro dominios de Carroll (económicos, legales, éticos y discrecionales) e identifica cómo se relacionan con los principios de legitimidad social (a nivel institucional), responsabilidad pública (a nivel organizacional), y discrecionalidad directiva (a nivel individual).

- b) Establece el proceso de la sensibilidad social empresarial que Wartick y Cochran formularon como políticas, y destaca ese proceso como evaluación medio ambiental, gestión de los *stakeholders* y gestión de asuntos.
- c) Reorganiza la categoría de asuntos sociales de Carroll y las políticas de Wartick y Cochran e introduce un nuevo tema de preocupación de los resultados de los comportamientos empresariales.

Finalmente Carroll vuelve a reformular su definición de RSE en 1991 y establece la famosa pirámide de la RSE representando en la base la categoría económica (a partir de la cual se crean las siguientes), y construyendo hacia arriba a través de las categorías legales, éticas y filantrópicas. De esta forma, en términos más pragmáticos y empresariales indica que *“la RSE de las empresas debería esforzarse en obtener beneficio, obedecer la ley, ser ética y ser un buen ciudadano corporativo”* (p. 43). Así mismo, establece que existe una unión entre la idea de la RSE y la idea de una organización basada en los *stakeholders*. El concepto de stakeholder lanzado por Freeman en 1984, personaliza las responsabilidades sociales a través de delineación de los grupos específicos o personas a los que la empresa debería considerar en sus actividades y orientaciones de la RSE.

Durante la década de los 90, el concepto de RSE ha sido utilizado como término alternativo de la teoría de stakeholder, de los negocios éticos, del rendimiento social empresarial y de ciudadanía corporativa (Carroll, 1999). El término RSE es el más habitual. Sin embargo, el concepto del rendimiento social empresarial se está convirtiendo en un concepto paraguas bajo el cual se cobijan los aspectos normativos y descriptivos del término (Carroll y Shabana, 2010).

Como hemos observado son múltiples los intentos de definir y acotar el concepto de la RSE. La industria de Canadá define la RSE como *el modo en que las empresas integran aspectos sociales, medioambientales y económicos en sus valores, cultura, toma de decisiones, estrategia y operaciones de manera transparente y responsable, de modo que establecen mejores prácticas en la empresa, crean riqueza y mejoran la sociedad* (2011, p. 1).

La definición consensuada que elaboró el *Foro de Expertos* convocado por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales

refleja bien las dos caras de la RSE y constituye, sin duda, una definición muy útil:

“La Responsabilidad Social de la Empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y su gestión, en su estrategia políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto de los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones. Una empresa es socialmente responsable cuando responde satisfactoriamente a las expectativas que sobre su funcionamiento tienen los distintos grupos de interés” (Congreso de los Diputados, 2006, p. 7).

En lo que respecta al desarrollo de la RSE a nivel europeo cabe destacar la aprobación por parte de la Comisión Europea en 2001, del Libro Verde “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas” donde la RSE es definida como la “integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (p.7). Por ello, el concepto de voluntariedad parece contraponerse a la obligación a las empresas de desarrollar prácticas socialmente responsables. Siendo así, no es menos cierto, que si lo que se pretende es fomentar en las empresas su RS y si se quiere dotar a estas iniciativas del rigor que demanda la sociedad, parece razonable la intervención de los poderes públicos promoviendo e incentivando a las empresas para que vayan más allá de lo establecido por norma.

A pesar de los intentos, existe una falta de consenso en la definición de la RSE. Los países tienen empresas con características propias diferentes donde el desarrollo de los mercados y las posiciones de poder de los agentes en las empresas difiere. Si analizamos la RSE desde una perspectiva de gobernanza, la divergencia de intereses entre accionistas y personal directivo será propia de Estados Unidos. Sin embargo, en el caso español posiblemente la divergencia se produzca entre accionistas mayoritarios y minoritarios debido a la alta concentración de capital en manos de pocos accionistas.

Tal y como hemos observado, no se ha encontrado una definición unánime y consensuada para la RSE. Siendo múltiples las definiciones de la RSE, nosotras aportamos como marco de referencia en este estudio, la manifestada por el Libro Verde.

En resumen, el concepto de RSE tiene un brillante futuro porque en su núcleo captura las preocupaciones más importantes de la opinión pública respecto a las relaciones de las organizaciones y la sociedad (Carroll, 1999). En cualquier caso, la RSE se convertirá en importante éxito competitivo (Porter y Kramer, 2006).

Historia de la RSE

La guerra de Vietnam y la integración racial crearon una conciencia social a finales de los años 50 y comienzos de los 60 del siglo pasado en Estados Unidos. Las personas tomaron conciencia de que, a través de su trabajo en determinadas empresas y seleccionando los productos que compraban, podían colaborar con el mantenimiento de determinadas prácticas políticas económicas o éticamente censurables. Este fue el inicio en Estados Unidos de una concepción social empresarial donde la sociedad comenzaba a solicitar la implicación de las empresas en los problemas sociales.

Frank Abrams, un ex ejecutivo de la Standard Oil Company, estableció en 1951 que a medida que la gestión se estaba profesionalizando, las empresas no debían únicamente pensar en conseguir beneficios, sino también en sus personas empleadas, clientela y público en general.

De esta forma, el periodo inicial a partir de 1950, fue convulso socialmente en Estados Unidos coincidiendo con el surgimiento de importantes movimientos sociales de derechos humanos, derechos de las mujeres, derechos de las personas consumidoras y movimientos medio ambientales. La RSE fue impulsada por motivaciones externas, principalmente sociales y las empresas no esperaban ningún retorno específico (Carroll y Shabana, 2010).

Las definiciones formales de la RSE comienzan a proliferar en los 70 y están enfocadas al concepto del rendimiento social empresarial⁷. Es la década donde los términos respon-

⁷ CSP, Corporate Social Performance.

sabilidad, sensibilidad y rendimiento social empresarial se convierten en el centro de las investigaciones.

Autores como Carroll (1979), Wartick y Cochran (1985) y Wood (1991) coinciden en señalar el final de los 70 como el momento donde las investigaciones se centran en los resultados de las iniciativas socialmente responsables, es decir, de alguna manera emerge la idea del caso de empresa en la RSE.

Carroll (1999) establece que la década de los 80 produce pocas nuevas definiciones del concepto y más trabajo empírico, alcanzando popularidad términos políticas públicas corporativas, ética en los negocios, teoría de Stakeholder, etc. El desarrollo de la RSE en los años 80 y 90 tuvo dos objetivos principales; en primer lugar, incrementar la consciencia de los impactos medioambientales de las prácticas empresariales, y en segundo lugar, los aspectos sociales y más concretamente, los relacionados con los aspectos laborales (Pearson, 2007). Precisamente, el primer código de conducta voluntario fue introducido en 1993 por Levy Strauss en respuesta a las presiones de las personas consumidoras y para disipar las preocupaciones de problemas como las condiciones laborales o inadecuados salarios.

Para Frederick (2008), la década entre 1990 y comienzos de los 2000, es la época de la ciudadanía corporativa mundial auspiciada por los escándalos financieros tipo Enron.

En el mundo empresarial, la RSE se desarrolla en Estados Unidos en un entorno no regulado, en su primera fase como filantropía y voluntariado y avanza después, en el ámbito del gobierno corporativo aludiendo a la transparencia y certificación de auditorías privadas influenciada por los escándalos empresariales que afectan a empresas como Nike, Enron, Worldcom y Arthur Andersen.

La RSE surgió con un fuerte sesgo medioambiental ligado al desarrollo sostenible en su acepción más restringida de compatibilizar el mantenimiento del medio y la actividad comercial. Con la globalización, la RSE se abre a los Derechos Humanos, pero fue al incluir un tercer elemento, el Buen Gobierno Corporativo, cuando la RSE se extendió mayoritariamente entre las empresas, reforzando la dimensión interna de la RSE. El Buen Gobierno Corporativo surge como reacción a los grandes escándalos empresariales intentando obtener una adecuada reputación o imagen corporativa.

En lo que respecta a Europa, la publicación del Libro Verde en 2001 por parte de la Comisión Europea pone de actualidad la RSE, lo que implica que en Europa empiece a tener mayor relevancia la RSE. La tabla 1 resume las principales iniciativas europeas en RSE.

Tabla 1. Resumen cronológico de las iniciativas europeas en RSE

FECHA	INICIATIVA
23-24 de marzo de 2000	Consejo de Lisboa. Llamamiento al sentido de responsabilidad social respecto a prácticas empresariales idóneas en formación continua, organización del trabajo, IO, integración social y desarrollo sostenible.
7-9 de diciembre de 2000	Consejo de Niza. Se aprueba la Agenda Social Europea que hace una nueva referencia a la RSE.
23-24 de marzo de 2001	Consejo de Estocolmo. Se anuncia que la Comisión va a presentar un Libro Verde sobre RSE
18 de julio de 2001	Se publica el Libro Verde : Fomentar un marco europeo para la RSE.
Julio de 2002	Comunicación : La RSE. La contribución empresarial al desarrollo sostenible.
Enero de 2004	CSR. National Public Policies in the European Union recoge las iniciativas públicas sobre RSE en los estados miembros (en septiembre 2007 se publica una nueva versión).
29 de junio 2004	El Informe del Foro Europeo Multistakeholder recomienda a las Administraciones Públicas a que asuman su papel en RS.
16-17 de junio 2005	Consejo de Bruselas: Acuerda que el desarrollo sostenible es objetivo fundamental de todas las políticas de la Comunidad Europea.
22 marzo de 2006	Comunicación: Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo. Hacer de Europa un polo de excelencia de la RSE.
Marzo de 2007	El Parlamento aprueba el Informe Howitt sobre la RSE: Una nueva asociación.
Octubre de 2010	Se publica el estudio sobre el marco jurídico en derechos humanos y medio ambiente aplicable a las empresas europeas que operan fuera de la Unión Europea.

Fuente: Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa

De acuerdo a Carroll y Shabana (2010), las críticas al concepto de la RSE comienzan con la concepción clásica económica argumentada por Milton Friedman quien establecía que las cuestiones sociales no son preocupación del mundo empresarial y que éstas deberían ser resueltas por el funcionamiento del libre mercado. Otra de las objeciones suele residir en la falta de recursos sociales que tienen quienes gestionan las empresas más orientados hacia operaciones financieras (Davis, 1973). Una tercera objeción vendría del hecho de que la RSE implica adoptar posiciones empresariales que no tienen que ver con el objetivo adecuado. Davis (1973) cuestiona si las empresas ya tienen suficiente poder, para qué otorgarles más poder social. Finalmente, habría una argumentación que sugiere que la RSE hace la empresa menos competitiva globalmente.

En contraposición, Carroll y Shabana (2010) clasifican los argumentos a favor de la RSE en:

- Ser socialmente responsable es a largo plazo, un interés de las empresas que asegura su viabilidad.
- La RSE puede evitar futuras regulaciones gubernamentales si las empresas se auto-regulan con estándares que llenen las expectativas de la sociedad.
- Las empresas tienen recursos, talento y experiencia, y por tanto, habría que dejarles intentar resolver los problemas sociales que otros no lo han hecho.
- Es mejor anticiparse que reaccionar a los problemas una vez han ocurrido.
- Las empresas deberían adoptar la RSE porque el público así lo apoya.

Por consiguiente, la RSE necesita ser entendida como una parte de un sistema más amplio de gobernanza social que incluye instituciones gubernamentales, organizaciones empresariales y organizaciones no-gubernamentales (Moon, 2004a). La RSE incluye *impulsores de mercado* como las presiones de las personas consumidoras (boicots masivos), personas empleadas (para atraer y retener talento), fondos de inversión (inversiones socialmente responsables), clientela (a través de la cadena de suministro) y empresas competidoras (donde la RSE añade valor a la marca). Así mismo, incluye *impulsores de la sociedad civil* como las ONG y los medios de comunicación ávidos de noticias de irresponsabilidad. Final-

mente, se incluirían *impulsores gubernamentales* que a través de regulaciones suaves animan a las organizaciones a acreditarse en estándares (Grosser y Moon 2008).

Marco Teórico de la Responsabilidad Social Empresarial

Desde la publicación del libro *Social Responsibilities of the Businessman* de Bowen en 1953, este campo de estudio ha crecido considerablemente y hoy proliferan diversas teorías, enfoques y terminologías. Sociedad y negocios, gestión de aspectos sociales, políticas públicas y empresariales, rendición de cuentas o gestión de los *stakeholders* son tan sólo algunos ejemplos de términos que se relacionan con la RS.

Algunas teorías combinan diferentes enfoques y utilizan la misma terminología con significados distintos (Garriga y Melé, 2004). Votaw (1972) afirmó que la RSE significaba algo, pero no siempre lo mismo para todos. Para algunos se asocia a la responsabilidad legal. Para otros, implica conductas socialmente responsables en el sentido ético. Incluso para unos terceros, el significado de responsable se equipara con contribuciones caritativas, conciencia social.

Marrewijk (2003) observa tres enfoques en la literatura académica referidas a la RSE:

- El *enfoque del accionista* respaldado por la clásica visión de Friedman (1962) de la única RSE es la de incrementar sus beneficios.
- El *enfoque del stakeholder* respaldado por Freeman (1984) quien manifiesta que las organizaciones no tienen únicamente que rendir cuentas a sus accionistas, sino también equilibrar los intereses de sus múltiples grupos de interés que puedan verse afectados por sus actividades.
- El *enfoque social*, considerado como el más amplio punto de vista de la RSE, donde las empresas son responsables de la sociedad en su conjunto al ser integrantes de la misma. Las empresas operan con el consentimiento de la ciudadanía (licencia para operar) con el fin de servir de manera constructiva a las necesidades de la sociedad y a su satisfacción (Göbbels, 2002). Actualmente, es fundamental que las organizaciones se replanteen su posición y actúen en términos del entorno social complejo del que forman parte.

Son varias las teorías que se han utilizado como marco teórico. Comenzando con la teoría de *Agencia*, pasando por la de

Recursos y Capacidades, teoría de *Stakeholder* y finalizando con el “*Buen Gobierno Corporativo*”. A partir de 2005, se detecta una tendencia a utilizar la teoría de *Recursos y Capacidades*, pero el enfoque o teoría de *Stakeholder* también ha sido ampliamente utilizado (Truño y Gual, 2005). Carter, Simkins y Simpson (2003) sugieren un mayor desarrollo teórico para analizar a partir del enfoque de los *stakeholders* porque desde este enfoque, el gobierno de la empresa integra la perspectiva ética y la financiera. Sugerencia que se ve corroborada con el análisis de la investigación en materia de RSE realizada por Reyes (2008) quien concluye que en la mayoría de los trabajos se utiliza como soporte teórico la teoría de *Stakeholder*. Previamente, Falck y Heblich (2007), sostuvieron que el enfoque de la teoría de *Stakeholder* de Freeman proporcionaba el marco teórico en el que considerar los efectos externos que ocasionan las empresas.

Han sido varios los intentos para sugerir el mapa conceptual de la disciplina (Heald, 1988; Carroll 1999; Ortlitzky *et al.*, 2003) pero incluso Carroll (1994), uno de sus más prestigiosos académicos, lo considera bastante pobre.

En este sentido, Garriga y Melé (2004) realizan un intento de clarificación del marco, diseñando un mapa en el que sitúan las teorías más relevantes de la RSE y sus enfoques. Estos autores consideran que las teorías y enfoques más relevantes en la RSE se basan en cada uno de los siguientes aspectos de la realidad social: económicos, políticos, integración social y éticos. Para ello, se inspiran en los cuatro aspectos que de acuerdo a Parsons⁸ (1961) pueden observarse en cualquier sistema social: adaptación al entorno (relacionado con los recursos y aspectos económicos), logro de las metas (relacionado con los aspectos políticos), integración social y el patrón de mantenimiento o de latencia (relacionado con la cultura y valores). Garriga y Melé (2004) concluyeron que la mayoría de las teorías de la RSE se centran en cuatro aspectos principales:

- La búsqueda de objetivos que producen beneficios a largo plazo,

⁸ Parsons considera que en cualquier sistema de acción se encuentran cuatro problemas interconectados: la movilización de recursos del medio ambiente y su distribución en el sistema (que requiere adaptación al entorno); establecimiento de prioridades en los objetivos del sistema; coordinación y mantenimiento de las relaciones entre las unidades del sistema y el problema de asegurar que los integrantes del sistema social muestren los valores apropiados.

- la utilización del poder empresarial de manera responsable,
- la integración de demandas sociales, y
- contribuir al bien de la sociedad haciendo lo que es éticamente correcto.

Así, clasifican la mayoría de las teorías actuales de RSE en los siguientes cuatro grupos:

- **Teorías instrumentales:** aquellas que entienden la RSE como un simple medio o herramienta estratégica para conseguir beneficios, es decir, la consideran como un objetivo que produce beneficios a largo plazo. El representante pionero de estas teorías es Friedman (1970) para quien la única responsabilidad empresarial hacia la sociedad es la maximización *de sus beneficios* para los accionistas. La Teoría de la Agencia es la más utilizada para articular esta referencia. Sin embargo, también conviven en este grupo de teorías el *enfoque estratégico* para conseguir ventajas competitivas basada en la teoría de recursos y capacidades (Porter y Kramer, (2002). Por último, se agruparían autores como Varadarajan y Menon (1988) con un enfoque de marketing que establece las iniciativas altruistas y sociales como instrumento de marketing.
- **Teorías políticas:** aquellas que les lleva a aceptar deberes sociales o a participar en determinadas iniciativas de cooperación social, y que conllevan la utilización del poder empresarial responsablemente. Bajo este grupo de teorías nos encontraríamos con el enfoque de constitucionalismo corporativo, que indica que las iniciativas de RSE surgen del poder que tienen las empresas (Davis, 1967); con el enfoque del contrato social, que asume que existe un contrato social entre la empresa y la sociedad (Donaldson y Dunfee, 1994); y con el enfoque de ciudadanía corporativa, donde la empresa es entendida como un individuo con cierta participación en la sociedad (Wood y Lodgson, 2002).
- **Teorías integrales:** las que argumentan que las empresas dependen de la sociedad para su continuidad y crecimiento, y por tanto, integran demandas sociales. Conviven hasta cuatro enfoques distintos: el *enfoque de gestión* con procesos corporativos en res-

puesta a aquellos aspectos sociales que pueden afectarlos significativamente (Ackerman, 1973); el enfoque de responsabilidad pública porque las leyes se toman como referente en los rendimientos empresariales (Preston y Post, 1975); el enfoque de stakeholder que pone en valor los intereses de los mismos en la empresa (Agle y Mitchell, 1999); y el enfoque de rendimiento social empresarial, que busca legitimidad social para dar respuesta adecuada a los aspectos sociales (Carroll, 1979).

- **Teorías éticas:** aquellas para las que la sociedad y las empresas están ensambladas con valores éticos y por tanto, llevan a una perspectiva ética de la RSE donde las empresas deben adoptar responsabilidades sociales por encima de otras consideraciones y deben contribuir a una sociedad justa haciendo lo éticamente correcto. Englobarían a: el enfoque normativo de la teoría de los *stakeholder*, que considera deberes fiduciarios hacia los *stakeholders* de la empresa (Freeman, 1984); el enfoque de derechos universales, con marcos basados en los derechos humanos (UN Global Compact, 1999); el enfoque de desarrollo sostenible, que persigue el desarrollo humano considerando las generaciones presentes y futuras (Gladwin y Kenelly, 1995); y el enfoque del bien común, orientado hacia el bien común de la sociedad (Alford y Naughton, 2002).

Walsh y Margolis (2003) concluyen que en 35 años de investigación se ha incrementado el cuerpo del debate con diferentes perspectivas que, en vez de acumular conocimiento, más bien lo han dispersado oscureciendo el gran cuadro.

Por su parte Lockett *et al.* (2006), concluyen que los temas centrales de investigación en RSE son los relativos a ética en los negocios, la responsabilidad medioambiental, la RS y los modelos de *stakeholders*. En cuanto a los campos de influencia destacan el legal, gestión de empresas, éticas, economía, ciencias políticas, filosofía, psicología y sociología. Todo ello, refleja la diversidad y naturaleza de los temas investigados en RSE y corrobora la afirmación de Carroll (1994) estableciendo que la RSE es un concepto ecléctico con límites difusos, múltiples miembros y diferentes perspectivas, disperso más

que localizado o centralizado, y multidisciplinar que atrae a literatura muy variada.

Así, Reyes (2008) clasifica la literatura relativa a la RSE en los siguientes grupos:

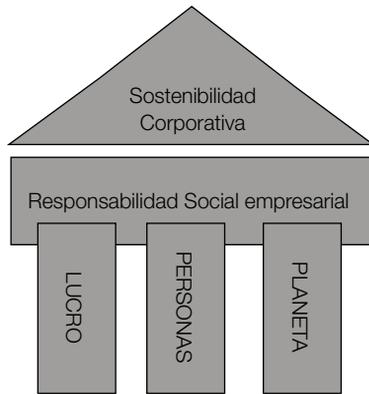
1. **Aquella que trata de definir y conceptualizar la RSE.** Reyes (2008) establece tres corrientes en la definición:

- a) La que enumera las dimensiones o actividades de la RSE.
- b) La que encuentra modelos y define la ética en los negocios como una dimensión clave en la RSE.
- c) La que recoge las grandes áreas de la RSE en términos de responsabilidades económicas, legales, éticas y discrecionales o voluntarias.

En este sentido, la literatura acoge un debate entre las concepciones de Responsabilidad Empresarial o Corporativa (RE), Sostenibilidad Empresarial o Corporativa (SE) y Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Así, Linnanen y Panapanaan (2002) consideran la SE como el objetivo final; satisfaciendo las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de futuras generaciones para satisfacer las suyas (Marrewijk, 2003). Por su parte, la Erasmus University's Business Society Management también establece la SE como objetivo final, con la RSE en una etapa intermedia donde las empresas intentan equilibrar la "triple línea de resultados" (Marrewijk, 2003) (ver figura 2)⁹.

⁹ El concepto de "Triple línea de Resultados", "Triple Bottom Line" o "People, Planet, Profit" se refiere a una situación donde las empresas armonizan sus esfuerzos con el fin de ser económicamente viables, ecológicamente racionales y socialmente responsables (Elkington, 1997).

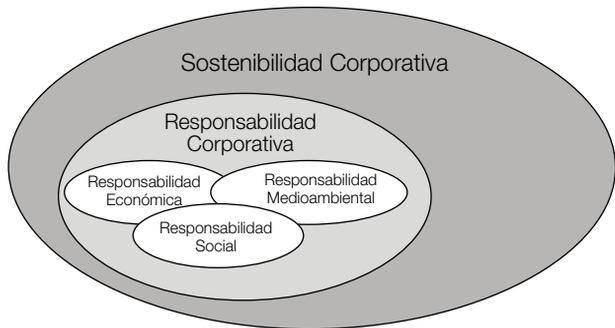
Figura 2. Relación tres Pes, SE y RSE



Fuente: Marrewijk, 2003, p. 101.

La propuesta de los autores finlandeses implica una desagregación de las dimensiones sostenibilidad y responsabilidad. Así, los tres aspectos de la sostenibilidad (económica, medioambiental y social) pueden ser trasladados a un enfoque de la RE que las empresas tienen que tratar (ver figura 3).

Figura 3. Modelo General SE/RSE y sus dimensiones



Fuente: Linnanen y Panapanaan, 2002.

De acuerdo a Keijzers (2002), la SE y la RSE son dos caminos separados que están convergiendo. Hace años la sostenibilidad se relacionaba únicamente con el medio ambiente y la RSE se refería a aspectos sociales como los derechos humanos. Hoy en día, la SE y la RSE se pueden considerar sinónimos, pero convendría hacer una matización. Para Marrewijk (2003), la RSE se relaciona con fenómenos como la transparencia, el diálogo con los *stakeholders* e informes de sosteni-

bilidad, mientras que la SE se centra en la creación de valor, gestión medioambiental, sistemas de producción medioambientales y gestión de capital humano.

2. Aquella que modeliza o define modelos de análisis generales o específicos en las empresas.

Los estudios de Reyes (2008) concluyen que existen un mayor número de trabajos que se centran en el establecimiento de modelos de desarrollo y análisis de la RSE que en definitiva, amplían el campo de objeto de estudio. Sin embargo, los trabajos se han centrado en cuestiones diferentes de la RSE, lo que explicaría de acuerdo a Reyes, los distintos modelos de análisis encontrados. De esta forma, cada perspectiva se plasma en modelos que analizan el efecto de la RSE en la gestión empresarial. Así, obtendríamos modelos morales o *moral case*, de negocios o *business case*, económicos o *economy case*, y por último sociales o *social case* (Reyes, 2008, p.11).

3. Aquella que analiza la relación entre las políticas de RSE y los resultados empresariales.

El análisis efectuado por Reyes concluye que los trabajos que analizan los efectos de la RSE en los resultados empresariales muestran resultados mixtos. La literatura ha centrado el análisis de la gestión de las iniciativas de RSE en dos perspectivas: una que emana del marketing y otra de la gestión.

La que emana del marketing se ha centrado en resolver cómo responden las personas consumidoras a nivel individual a las iniciativas de RSE. Así, Berger *et al.*, (2006) encontraron un efecto positivo de las actitudes de las personas consumidoras hacia las empresas, sus marcas, su intención de compra y sus actitudes de compra. De la misma forma, Roberts y Dowling (2002) consideran que la reputación corporativa está en función de la percepción de los *stakeholders* y es uno de los recursos intangibles más importantes para obtener ventaja competitiva. Así, una reputación favorable repercute en la rentabilidad (Kang *et al.*, 2007).

Con respecto a la perspectiva que emana de la gestión, ésta se centra en los efectos de las iniciativas de RSE sobre los resultados financieros. Pese a los enormes problemas metodológicos en este aspecto, Orlitzky *et al.* (2003) encontraron una relación significativa positiva entre la RSE y la rentabili-

dad. Sin embargo, Schuler y Cording (2006) mantienen que la mayoría de los trabajos que han intentado relacionar los resultados financieros y sociales no han sido correctos. Básicamente, porque no se trata sólo de contrastar un modelo de correlaciones entre comportamientos sociales y financieros, sino porque también ha de tenerse en cuenta el efecto moderador de algunas variables clave como la I+D o el tamaño por citar algunos.

4. Aquella que trata el problema como caso de estudio o como un caso en un sector de actividad concreto.

El caso de empresa para la RSE se refiere a los argumentos que justifican las iniciativas de RSE desde una perspectiva económico-financiera. La idea de la construcción del caso de empresa ha estado presente desde los inicios de la RSE. Ha sido importante justificar el retorno de la RSE y desmontar los argumentos de Friedman que instaban a las empresas a preocuparse únicamente de los beneficios a largo plazo, exponiendo buenas prácticas de empresas que se han beneficiado financieramente a partir de la RSE (Carroll y Shabana, 2010).

Se han desarrollado múltiples casos de empresas para la RSE. Los casos de empresas han ido respondiendo a preguntas tales como si una empresa puede hacerlo bien haciendo el bien, cuáles son los beneficios de la RSE, o si está directamente relacionada con el rendimiento financiero.

Carroll y Shabana (2010) realizan una revisión de conceptos, investigaciones y prácticas del caso de empresa para la RSE donde establecen que Zadek (2000), dividió el caso de empresa de la RSE en cuatro categorías en función de los objetivos que persiguen las empresas en las estrategias de RSE:

- Defender sus reputaciones (“alivio de dolor”)
- Justificación de los beneficios sobre los costes (el caso de empresa “tradicional”)
- Integración con sus estrategias más amplias (el caso de empresa “estratégico”)
- Aprender, innovar y gestionar el riesgo (“el caso de empresa de la Nueva Economía”)

Asimismo, Kurucz *et al.* (2008) exponen los cuatro tipos de caso de empresas de la RSE y que de alguna forma, se so-

lapan con las categorías establecidas por Zadek. Para Kurucz *et al.* (2008) existen cuatro enfoques que justifican el caso e incluyen:

- El coste y la reducción del riesgo.
- Obtener ventaja competitiva.
- Desarrollar reputación y legitimidad.
- Búsqueda de resultados win-win¹⁰ a través de creaciones de valor sinérgicas.

Las iniciativas de RSE pueden permitir la reducción de impuestos vía beneficios sociales y evitar regulaciones estrictas que aumenten los costes. Una empresa será considerada como un buen miembro de su comunidad si puede satisfacer las necesidades de sus *stakeholders* al mismo tiempo que opere rentablemente. Una empresa que realice determinadas iniciativas de RSE estratégicas puede conseguir fuertes vínculos con sus *stakeholders* alcanzando más talento, retorno de las personas empleadas y lealtad de las personas consumidoras. Por último, las iniciativas sinérgicas de RSE, pueden satisfacer al mismo tiempo las necesidades de *stakeholders* y perseguir los objetivos de beneficios (Carroll y Shabana, 2010, p.101-102).

La revisión de las teorías de la RSE realizada por Lee (2008), observa una tendencia en la evolución de las teorías de la RSE que revelan “unos vínculos más estrechos entre la RSE y los objetivos financieros de las organizaciones” (p. 53). Así, el foco de las teorías de la RSE se habría alejado del enfoque ético, para centrarse en un enfoque orientado al rendimiento. De la misma manera, el nivel de análisis habría ido de nivel macro-social a un nivel organizativo (Carroll y Shabana, 2010).

Otro de los académicos en la materia, Vogel (2005) argumentó la estrecha relación entre las iniciativas de la RSE y el rendimiento financiero de la empresa como una de las características de la “nueva RSE”. Sostenía que la “vieja RSE” de los años 60 y 70 estaba motivada por consideraciones sociales donde no había mucha necesidad de considerar aspectos económicos porque nadie se percataba de la posibili-

¹⁰ La perspectiva win-win de la práctica de RSE tiene como objetivo satisfacer las demandas de los *stakeholders* al mismo tiempo que permite a la empresa proseguir sus operaciones.

dad de conseguir empresas más rentables que sus menos generosos competidores. Sin embargo, la esencia de la nueva era de la RSE, “es hacer el bien para hacerlo bien”¹¹ (Vogel 2005, pp.20-21).

Vogel (2005) conceptualizó la RSE como una función de un mercado externo “para la virtud”.

Afirmaba que los mercados varían en sus demandas de RSE al igual que varían en sus demandas para otras variables de decisión como la calidad, el precio o la publicidad. Así, articuló al mismo tiempo, la potencialidad del caso de empresa para la RSE y sus limitaciones, argumentando que “la RSE parece tener sentido para los negocios de algunas empresas, pero no de todas”.

Tal y como hemos visto, el marco teórico es demasiado amplio, existen dificultades en la contrastación empírica, y dificultades en la obtención de datos comparables.

Por otro lado, existe una amplia gama de indicadores de instituciones privadas y públicas, internacionales y nacionales que tampoco facilitan los estudios comparativos. Cada memoria de RSE recoge una declaración de objetivos sociales marcados y evaluados por la organización gestora de la memoria.

Además, tampoco se ha alcanzado un consenso a la hora de utilizar medidas financieras para medir el impacto de la RSE. Se han utilizado medidas basadas en el mercado y contables. Ejemplo de las primeras son la variación en el precio de acción o la creación de valor y dentro de las medidas contables, la rentabilidad económica o financiera y sus múltiples variantes de ratios.

Pese a todas estas dificultades, la RSE sigue siendo un campo de estudio actual tanto en la literatura académica como en las prácticas de las empresas y prueba de ello, es la publicación en 2009 por parte de CSR International¹² de la creación de la denominada RSE 2.0 o la nueva RSE (Sostenibilidad y Responsabilidad Empresarial).

¹¹ Doing good to do well.

¹² CSR International es una organización no gubernamental que pretende liderar la transición entre la “vieja RSE” o RSE 1.0 (Corporate Social Responsibility) hacia la “nueva RSE” o RSE 2.0 (Corporate Sustainability & Responsibility).

La Responsabilidad Social Empresarial como Estrategia

La empresa como institución socio-económica la integran, además de las y los socios y accionistas, las personas empleadas, la clientela, empresas proveedoras y competidoras fundamentalmente. Como se observa, se trata de todas aquellas personas que más activa o pasivamente participan en el propósito común del negocio y que tienen una repercusión en la comunidad local y en el conjunto social de la comunidad nacional e internacional. El hecho de que la empresa sea una institución socioeconómica, supone que la estrategia empresarial se dirija hacia un modo de hacer que compatibilice el logro de los objetivos económicos imprescindibles y las exigencias del desarrollo sostenible, de manera que se tienen presentes a los interlocutores y los efectos a largo plazo de la actividad empresarial.

Al extenderse el concepto de RSE a las empresas como entidades legales, la asunción de los costes de las conductas sociales no resultaba tan sencilla en el caso de empresas dirigidas por gerentes, quienes tomaban estas decisiones en su papel de agentes de los principales. Ésta era una de las razones por las que Milton Friedman (1970) rechazaba el compromiso social de las empresas. Para Friedman el valor del accionista era el único valor a maximizar. En un sistema de libre economía, la gerencia está obligada por contrato a maximizar el valor de la empresa. Milton Friedman consideraba que las responsabilidades sociales son individuales y no empresariales, es decir, que la responsabilidad de los temas sociales recae en las y los accionistas a través de sus dividendos o en las personas empleadas con sus salarios, y no en la empresa con sus beneficios.

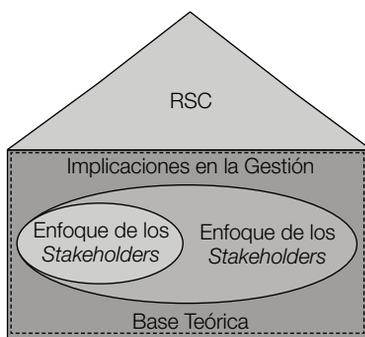
Sin embargo, la globalización de las empresas implica que éstas no están sujetas a una única regulación. No existe un gobierno mundial, ni mucho menos ninguna entidad con autoridad sancionadora globalmente y, por tanto, no existe un marco legal vinculante a nivel supranacional. Los fallos en el mercado global, especialmente los efectos globales externos, no pueden ser adecuadamente interiorizados (Fack y Heblich, 2007). Freeman (1984) en su libro *Strategic Management: A Stakeholder Approach* sostiene que “los cambios en las relaciones tradicionales con los grupos externos como proveedores, clientela, propiedad y personas empleadas, así como el surgimiento e importancia de los gobiernos, la competencia extranjera, medioambientalistas, organizaciones defensoras de las personas consumidoras, grupos de intereses especiales, me-

dios de comunicación y otros, implica que se necesita un nuevo enfoque conceptual” (Freeman, 1984, p.27). Bajo este enfoque, cualquiera que pueda afectar el objetivo de negocio es considerado *stakeholder*.

De acuerdo al enfoque de esta teoría, la consideración de externalidades y sus impactos en los *stakeholders* son críticos para el éxito actual y futuro de la empresa. En este sentido, la RSE puede ser utilizada estratégicamente para identificar las necesidades de estas personas.

Sin embargo, pese a la controversia académica resultante en función de los enfoques expuestos, la gerencia puede utilizar la RSE como un instrumento prescriptivo a la hora de realizar planes que satisfagan ambos enfoques, el del accionista y el de los *stakeholders*. Falck y Heblich (2007) establecen que la teoría de *Stakeholder* es, en el largo plazo, una aproximación de la teoría del Accionista (Figura 4). Consideran que la práctica estratégica de la RSE implica un enfoque del accionista a largo plazo, que así mismo, conlleva una maximización del beneficio a largo plazo. En el caso de empresas dirigidas por gerentes, se necesitaría un cambio en el sistema de incentivos a fin de que, quien ostente el cargo de gerencia, se beneficie haciendo el bien (“doing well, by doing good”).

Figura 4. RSC: La teoría basada en las implicaciones de la gestión



Fuente: Falck y Heblich, 2007, p. 250.

Esta concepción de la RSE como fuente de ventaja competitiva ha sido ampliamente estudiada por Porter y Kramer (2006). En opinión de estos autores, muchas empresas han hecho un gran esfuerzo en mejorar las consecuencias sociales y medioambientales de sus actividades, pero en ocasiones estos esfuerzos no han sido suficientes, principalmente por dos

motivos. En primer lugar, porque anteponen el negocio a la sociedad, cuando ambos son interdependientes. En segundo lugar, existe una gran presión hacia las empresas para realizar iniciativas de RSE en sentido genérico, en lugar de adaptar la RSE más apropiada a la estrategia de cada empresa. Si cada empresa analizara la perspectiva de RS usando el mismo marco que utiliza en sus decisiones empresariales, podrían descubrir que la RSE, puede ser algo más que un coste, una restricción o una acción de caridad. De hecho, puede ser una fuente de oportunidad, innovación y ventaja competitiva (Porter y Kramer, 2006, p.1).

Muchas de las iniciativas de RSE no han sido llevadas a cabo por una cuestión estratégica u operacional, sino por razón cosmética o de publicidad. Se suelen utilizar cuatro argumentos para justificar la RSE; obligación moral, sostenibilidad, licencia para operar y reputación¹³. Sin embargo, al tratar de satisfacer los intereses de sus *stakeholders*, muchas empresas pueden perder el control de sus agendas de RSE hacia los agentes externos. Así, los intereses de los *stakeholders* son importantes, pero estos grupos no pueden nunca entender completamente las capacidades de una organización, su posición competitiva o sus ventajas y desventajas (Porter y Kramer, 2006).

Las organizaciones exitosas necesitan una sociedad saludable. La educación, la sanidad y la IO son esenciales para la mano de obra de trabajo. La mutua dependencia entre las organizaciones y la sociedad implica que las decisiones empresariales y sociales deben seguir el principio de valor compartido. Esto es, las decisiones deben beneficiar a las dos partes. Si una decisión empresarial beneficia a sus intereses a costa de perjudicar a la sociedad, se encontrará en una situación peligrosa.

¹³ La obligación moral argumenta que las empresas tienen el deber de ser buenos ciudadanos y de hacer lo correcto. La sostenibilidad hace hincapié en la gestión ambiental y de la comunidad referenciada en la frase del primer Ministro Noruego Gro Harlem Brundtland “Satisfaciendo las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad de futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades”. El concepto de licencia para operar deriva de que cada empresa necesita permiso tácito o explícito de Gobiernos, comunidades y otros *stakeholders* para hacer negocios. La reputación se aplica sobre la base de que las empresas mejoran su imagen, refuerzan su marca e incluso aumentan el valor de las mismas realizando iniciativa de RSE (Porter y Kramer, 2006, p.3).

Porter y Kramer (2006) distinguen tres categorías de cuestiones sociales que afectan a las empresas:

- Los *problemas sociales genéricos*, que pueden ser importantes para la sociedad pero no se ven significativamente influidos por las operaciones de la empresa, ni influyen sobre su competitividad a largo plazo.
- Los *impactos sociales de la cadena de valor*, son aquellos que se ven altamente influidos por las actividades de la empresa en el transcurso de sus negocios.
- Las *dimensiones sociales del contexto competitivo*, que incluyen factores del ambiente externo que afectan significativamente a los impulsores de la competitividad de la empresa en aquellos lugares donde opera.

Así, la emisión de dióxido de carbono puede ser un problema social genérico para una empresa financiera como Bank of America, un impacto negativo en la cadena de valor para una empresa de transporte como UPS y una cuestión de dimensión social del contexto competitivo para una empresa como Toyota (ver tabla 2).

Tabla 2. **Priorización de los problemas sociales**

Problemas sociales genéricos	Impactos sociales de la cadena de valor	Dimensiones sociales del contexto competitivo
Problemas sociales que no son afectados significativamente por las operaciones de una empresa ni afectan materialmente su competitividad a largo plazo.	Problemas sociales que son significativamente afectados por las actividades de una empresa en el curso habitual de sus negocios.	Problemas sociales en el entorno externo que afectan significativamente los impulsores subyacentes de la competitividad de una empresa en los lugares donde opera.

Fuente: Porter y Kramer (2006, p. 8)

Clasificar las cuestiones sociales es sólo el medio para el fin de crear una agenda de RS. De este modo, Porter y Kramer (2006) distinguen entre RSE reactiva y RSE estratégica.

La **RSE Reactiva** comprende dos elementos: actuar como un buen ciudadano corporativo en sintonía con las preocupaciones sociales que envuelven a los *stakeholders* o grupos de interés, y anticiparse a los efectos negativos de las actividades empresariales. Abarcaría las cuestiones sociales genéricas y parte de las cuestiones que generan impactos en la cadena de valor y más concretamente, las que limitan los daños de las actividades de la cadena de valor.

La **RSE Estratégica** es aquella que transforma las actividades de la cadena de valor a la sociedad, a la vez que refuerza la estrategia de la organización y aprovecha sus capacidades para mejorar áreas en el contexto competitivo. La estrategia en una empresa debe ir más allá que las buenas prácticas. Se trata de elegir una posición única. La RSE Estratégica se posiciona en torno a aquellas cuestiones que transforman las actividades de la cadena de valor en beneficio de la sociedad mientras se refuerza la estrategia de la empresa y aquellas cuestiones filantrópicas estratégicas que aprovechan sus capacidades para mejorar las áreas más destacadas del contexto competitivo de la empresa (ver figura 5).

Tabla 3. Participación empresarial en la sociedad: un enfoque estratégico

Impactos sociales genéricos	Impactos sociales de la cadena de valor	Dimensiones sociales del contexto competitivo
Buena ciudadanía.	Mitigar el daño de la cadena de valor.	Filantropía estratégica que aprovecha las capacidades para mejorar las áreas relevantes del contexto competitivo.
RSE reactiva	Transformar las actividades de la cadena de valor mientras se refuerza la estrategia.	RSE estratégica

Fuente: Porter y Kramer (2006, p. 9)

No todas las organizaciones pueden construir su posición de valor en torno a cuestiones sociales. Sin embargo, si se añade una dimensión social a la proposición de valor, se ofre-

ce una nueva frontera en la posición competitiva (Porter y Kramer, 2006)¹⁴.

La RSE no debería centrarse únicamente en lo que las empresas hacen mal, ni en hacer caridad o contribuciones filantrópicas locales. Los esfuerzos en encontrar valores comparados en las dimensiones sociales de los contextos competitivos, tienen el potencial no solo de fomentar el desarrollo social y económico, sino también de cambiar la imagen que las empresas y la sociedad tienen de sí mismas.

De acuerdo a Porter y Kramer (2006), la estrategia concierne a la elección de decisiones y el éxito en la RSE no es muy diferente. Se trata de elegir correctamente aquellas cuestiones en las que focalizarse. En definitiva, percibir la RSE como una construcción de valor, más que como un coste o una campaña, requiere de un modo distinto de concebir el negocio (Porter y Kramer, 2006).

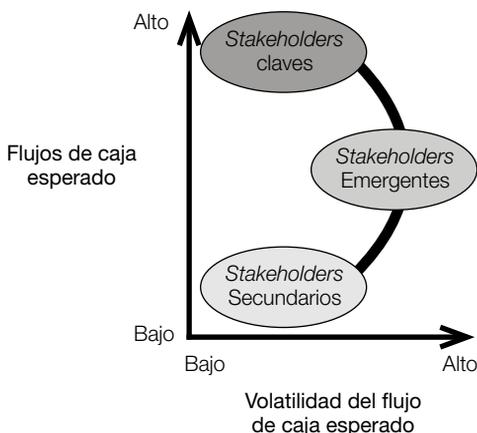
Del mismo modo, la empresa debería elegir aquella acción estratégica que pueda posicionarla frente a sus competidores¹⁵

¹⁴ En 1962 Nestlé proponía introducirse en el mercado indio de leche. Tenía el permiso para construir una industria láctea en la región de Moga donde la pobreza era severa. No existían teléfonos, redes eléctricas o cuidados médicos. El/la granjero/a típico/a disponía de menos de 5 acres de tierra infértil y escaso regadío donde una vaca producía leche suficiente para abastecer el consumo propio de la familia. Nestlé fue a Moga a establecer un negocio, no una iniciativa de RSE. Sin embargo, su cadena de valor derivaba de Suiza donde se abastecía de leche a partir de una extensa base de pequeñas granjas. Establecer esa cadena de valor en Moga supuso la transformación del contexto competitivo y creó valor tanto para la empresa como para la región. Nestlé estableció recolectores frigoríficos de leche en puntos a lo largo de la región y envió sus camiones a recoger la leche. Con los camiones iban veterinarios, nutricionistas y expertos en calidad que aportaban complementos vitamínicos a los animales. Las y los granjeros recibieron formación mensual sobre la calidad de la leche y regadíos. En sus inicios Nestlé únicamente se abastecía de 180 pequeñas granjas locales. Hoy en día, son más de 75.000 en la región recogiendo dos veces diariamente. La producción de leche ha aumentado 50 veces, el ratio de muerte de los terneros ha descendido un 75% y Moga es una de las regiones con mayor nivel de vida de la zona. El compromiso de Nestlé de trabajar con pequeños agricultores y agricultoras es estratégico. La experiencia de establecer puntos de recogida, formación y la introducción de tecnología se ha trasladado a otras zonas en Brasil, Tailandia y China con excelentes resultados para Nestlé y la comunidad (Porter y Kramer, 2006).

¹⁵ Un ejemplo de utilización y práctica estratégica de la RSE lo tenemos en MIGROS, la mayor cadena de venta al por menor de Suiza. MIGROS se comprometió en 2002 con una norma para el aceite de palma en el mercado mundial. Este aceite en constante aumento de la demanda, es una materia prima importante en la producción de margarinas, jabones, productos cosméticos y de lavado a costa de la superficie de selva perdida. La norma para el aceite de palma ofrecía garantías de abastecimiento res-

(Falck y Heblich, 2007). Según estos autores, el criterio de decisión de la gerencia en materia de RSE se sustenta en el valor actual neto de la inversión social prevista. Si este es positivo, la acción se realiza. De esta manera, se puede materializar en *cash flow* las contribuciones de los *stakeholders* claves. Falck y Heblich (2007) establecen una primera categoría de *stakeholders* para los “*stakeholders* claves” que incluyen a quienes tienen una conexión directa en la empresa y pueden interferir significativamente en el *cash flow* actual y futuro. Así, serían necesarios tenerlos en cuenta a la hora de establecer el valor actual neto esperado de la acción de RSE. En este grupo incluiríamos entre otros, a proveedores, clientela y personas empleadas más importantes. La figura 5 refleja la relación entre las categorías de *stakeholders* y los flujos de cajas esperados.

Figura 5. Prioridad en la gestión por objetivos



Fuente: Falck y Heblich, 2007.

Los “*stakeholders* emergentes” serían aquellos que no tienen una influencia directa en el valor actual neto esperado aunque esta situación puede cambiar rápidamente. La volatilidad del *cash flow* esperado de los *stakeholders* emergentes es muy alta y por tanto, deberían ser evaluados regularmente. Se incluyen proveedores que pueden ganar influencia en el

ponsable porque la empresa no compraría aceite de palma producido en plantaciones que se hubieran establecido a expensas de la selva. MIGROS consiguió un premio de Naciones Unidas por esta acción y se convirtió en precursor de la industria de bienes de consumo global ganando influencia. Su norma se ha convertido hoy en día en estándar global (Falck y Heblich, 2007).

futuro, ONG y políticos que pueden alterar el poder de las instituciones. Por último, los “*stakeholders* secundarios” no pueden influir en el *cash flow* en el medio plazo y la volatilidad de su *cash flow* esperado es pequeña.

Asimismo, Baron (2003) sostiene que la RSE puede ser considerada una estrategia de gestión efectiva y un factor crucial en el éxito de la empresa dado que las iniciativas de RSE son inversiones a futuro (Falck y Heblich, 2007).

En definitiva, las empresas no son responsables de todos los problemas mundiales, ni tienen recursos para resolverlos. Sin embargo, cada empresa puede identificar aquellos problemas sociales para los que está mejor equipada para ayudar a resolverlos y a partir de los cuales, pueda conseguir mayores beneficios competitivos. De esta forma, “la RSE puede convertirse cada vez más importante en el éxito competitivo” (Porter y Kramer, 2006, p.13).

2.2 La Responsabilidad Social de Género

A pesar de que las mujeres están más productivamente involucradas en las empresas y sus condiciones laborales hayan mejorado, aún existen amplias evidencias de la desigualdad. Fuerzas estructurales de devaluación¹⁶, subordinación¹⁷ y marginalización¹⁸ en el trabajo de las empresas, impiden el avance y la participación en la economía del trabajo productivo (Thompson, 2008).

La literatura feminista nos evidencia múltiples formas en las que la desigualdad se perpetúa en los lugares de trabajo. Por ejemplo, a la hora de seleccionar, en el desarrollo profesional, en la promoción, salario, funciones, segregación, la introducción de nuevas tecnologías, trabajo flexible, etc. (Broadbridge & Hearn, 2008 citados por Gros-ser, 2009).

¹⁶ Se refiere al gap existente para el desproporcionado número de mujeres concentradas en empleos de bajos salarios y pocas esperanzas de promoción. Los empleos con menores salarios se concentran mayoritariamente en el sector servicios, que da trabajo al 70% de las mujeres trabajadoras en América, Europa, Rusia y Australia (UN, 2000). Las mujeres representan tres cuartas partes de la fuerza laboral mundial a tiempo parcial.

¹⁷ El techo de cristal permanece en su lugar. Las mujeres representan el 50,3% de los puestos directivos en las empresas Fortune 500, pero sólo un 7,9% de los salarios mayores, y 1,4% de CEOs (Nierenberg y Marvin, 2006).

¹⁸ Los estilos de las reuniones, la gestión del tiempo, la gestión de los conflictos, los ritmos de trabajo y horarios, el vestuario son ejemplos de elementos laborales que pueden convertirse en problemáticos para las mujeres.

La Igualdad de Oportunidades como Valor Prioritario de la Responsabilidad Social

En el contexto del desarrollo sostenible, las organizaciones están adoptando un enfoque diferente para hacer negocios. El desempeño financiero no es el factor exclusivo, y factores económicos, medioambientales y sociales, incluyendo la IG, tienen cada vez más reconocimiento (GRI, 2008).

El género referido a las diferencias sociales y relaciones entre mujeres y hombres que se aprenden, varía en función de las sociedades y culturas. El término género no es sinónimo del término sexo, que se refiere exclusivamente a las diferencias biológicas entre mujeres y hombres (Thompson, 2008).

La IG entre mujeres y hombres se refiere a que los seres humanos son libres para desarrollar sus habilidades personales y decidir sin las limitaciones de estereotipos, roles de género o prejuicios. No implica que mujeres y hombres tienen que ser iguales, pero sus derechos, oportunidades y responsabilidades no deberían depender en función de si nacieron hombre o mujer (Heide, 2000).

La diversidad de género puede considerarse desde dos puntos de vista: diversidad horizontal, que hace referencia a la presencia de las mujeres en los sectores productivos y las especialidades profesionales, y diversidad vertical, que tiene que ver con la presencia de la mujer en las diferentes escalas de responsabilidad.

Para conseguir la diversidad, es preciso que la organización incluya entre sus valores la igualdad, la no discriminación o cualquier otro que refleje su compromiso con la diversidad de género, y que su sistema de RS traslade estos valores a la gestión. La conexión entre diversidad y RS es importante porque hace visible el problema y ayuda a buscar soluciones en todos los procesos de la organización. Facilita a la gerencia unos instrumentos que les permite abordar una temática relativamente nueva como la igualdad.

El Comité de Derechos de la Mujer e Igualdad de Oportunidades, en el marco de la Comunicación de la Comisión Europea concerniente a la RSC de 2002¹⁹, puso especial énfasis

¹⁹ “(...) las políticas de responsabilidad social pueden también multiplicar las ventajas que aportan las empresas a la sociedad en términos de innovación. Entre los ejemplos de esta contribución cabe destacar las prácticas innovadoras dirigidas a mejorar la calidad del empleo, ofrecer lugares de trabajo más

en establecer la RSE como eje central para focalizar una determinada concepción empresarial atenta a la diversidad y a favor de la igualdad. La tabla 4 recoge la relación bidireccional entre la IO y la RSE.

Tabla 4. Relación bidireccional de la Igualdad de Oportunidades y la RSE.

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

Fuente: Parekatuz basado en la Comunicación del Comité de Derechos de la Mujer e Igualdad de Oportunidades (2003).

De acuerdo a este planteamiento la Comisión Europea en la Comunicación “Plan de trabajo para la igualdad entre las

seguros y mejor adaptados a las personas trabajadoras, integrar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres y facilitar la transferencia de innovación o tecnología hacia las comunidades locales y los países en desarrollo, factores que favorecen un desarrollo económico y social más equitativo”. Comunicación de la Comisión relativa a la RSC (Comisión Europea, 2002, p. 10).

mujeres y hombres 2006-2010” establece, como medida fundamental, animar las iniciativas de RSE a favor de la IG²⁰.

En lo que respecta a la legislación española, el Libro Blanco de la Responsabilidad Social Empresarial (2006)²¹ hace referencia entre sus recomendaciones a la gestión de la diversidad, considerando entre otros aspectos a las mujeres como una forma de enriquecer la cultura organizacional y como una ventaja competitiva para la empresa. Asimismo, la Ley de Economía Sostenible, aprobada el pasado 15 de febrero de 2011 en el Congreso de los Diputados, establece en el Capítulo VI. referente a la RS, la igualdad efectiva entre mujeres y hombres²².

Por su parte, la LOIEMH dedica el Título VII a la igualdad en la RSE. Son tres los artículos que establece genéricos, y sin establecer el tipo de actuaciones que en cada caso concreto se pudieran inscribir.

El artículo 73, *Acciones de responsabilidad social de las empresas en materia de igualdad*, introduce elementos que permiten detectar los criterios con los que el poder público español afronta la RSE. El mencionado carácter de voluntariedad, acciones de RS, participación, información y exigibilidad.

Los programas de actuación en materia de RS son amplios y la ley se limita a enumerar algunos de sus ámbitos posibles estableciendo que las acciones de RS pueden consistir en “medidas económicas, comerciales, laborales, asistenciales o de otra naturaleza”. Se manifiesta la transversalidad de la RSE.

El discurso de la RSE en Europa se ha establecido en torno al carácter de voluntariedad. Sin embargo, los poderes públi-

²⁰ “(...) fomentará el espíritu empresarial entre las mujeres y promoverá un entorno empresarial que facilite la creación y el desarrollo de empresas dirigidas por mujeres; animará las iniciativas de responsabilidad social de las empresas en favor de la igualdad de género”. Plan de Trabajo para la Igualdad entre las mujeres y los hombres 2006-2010” (Comisión Europea, 2002, p. 5).

²¹ (...) Se trata, pues, de enriquecer la cultura organizacional, con un nuevo valor, que se podría revelar en un corto plazo, como una ventaja competitiva” (Comisión Europea, 2002, p. 36).

²² Art. 37 que “(...) El conjunto de características, indicadores y modelos de referencia deberá atender, especialmente a los objetivos de transparencia en la gestión, buen gobierno corporativo, compromiso con lo local y el medio ambiente, respeto a los derechos humanos, mejora de las relaciones laborales, promoción de la integración de la mujer, de la igualdad efectiva entre mujeres y hombres y de la igualdad de oportunidades de las personas con discapacidad (...)”.

cos son favorables a la apertura de canales de participación colectiva. Así se prevé la información con la representación de las personas empleadas de aquellas acciones que no hubieran sido acordadas con ellos, es decir, existe una exigibilidad de los compromisos de la empresa en el ejercicio de su RS.

El artículo 74 se refiere a la publicidad de las acciones de RS en materia de igualdad facultando el uso publicitario de las mismas y facultando al Instituto de la Mujer u órganos equivalentes, para ejercer la acción de cesación en caso de incurrir en supuestos de publicidad engañosa.

Pero sin duda alguna, es su artículo 75 relativo a la *Participación de las Mujeres en los Consejos de Administración* de las sociedades mercantiles quien mayor debate ha suscitado. Finalmente la redacción del artículo, establece que se procurará incluir en el Consejo de Administración un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres en el plazo de ocho años... y a medida que venza el mandato de los consejeros actuales.

El principal precedente del artículo 75 lo encontramos en el denominado Código Conthe para las empresas cotizadas, que siguiendo el modelo noruego de paridad, establecía inicialmente que el 40% de los puestos de consejos de administración fuera ocupado por mujeres. Esta propuesta finalmente no prosperó, por la oposición empresarial, siendo la redacción definitiva más laxa, con una apelación genérica a que las empresas avancen hacia la paridad y en el caso de no cumplimiento, explique los motivos y las iniciativas adoptadas para corregir tal situación.

En ocasiones la igualdad es percibida dentro de las organizaciones como una fuente de conflictos si se aborda desde el enfrentamiento entre mujeres y hombres, o si la desigualdad es presentada como fruto de la discriminación. Al integrar la igualdad en el sistema de RS, la igualdad aparece en el mismo plano que los códigos éticos o la preocupación medioambiental.

Engelbrech (2002) establece que las políticas de personal orientadas hacia la IO dependen de expectativas internas, externas o las reacciones frente a exigencias políticas y sociales. De este modo, las empresas tienen motivos para fomentar la IO y podrían dividirse en cuatro grandes categorías:

- Inclusión de las capacidades profesionales de las mujeres en la política de desarrollo de personal y mejor aprovechamiento de los recursos humanos.
- Mejora del clima empresarial con el fin de aumentar la productividad.
- Mejora de la imagen pública de la empresa.
- Compromiso personal de la dirección.

O'Connell y Russell (2005) sugieren que las personas empleadas que trabajan en organizaciones con políticas de igualdad son mucho más propensas a creer que disfrutan de remuneración y condiciones igualitarias y justas, así como de mayores oportunidades de evolución y progresión en la carrera.

Carantoña (2007) afirma que la igualdad es un valor corporativo, pero no es todavía un elemento para la gestión de la diversidad ni un indicador cuyos malos resultados provoquen una reacción por parte de la organización.

Marco Normativo para la Igualdad

El concepto de IO, surge en los Estados Unidos de América en los años 60, dentro del movimiento de los derechos civiles. Inicialmente, el objetivo se centraba en el acceso de la población negra a los mismos derechos y oportunidades (Méndez-Vigo, 2003). En 1964, y fruto del movimiento de las mujeres, EEUU recoge en la Ley de Derechos Civiles la discriminación por razón de sexo. La aprobación de la ONU en 1979 de la “Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación hacia las mujeres” contribuye a expandir el concepto.

“La IG supone que los diferentes comportamientos, aspiraciones y necesidades de las mujeres y los hombres se consideren, valoren y promuevan de igual manera. Ello no significa que mujeres y hombres deban convertirse en iguales, sino que sus derechos, responsabilidades y oportunidades no dependan de si han nacido hombres o mujeres (...)”. El medio para lograr la igualdad es la equidad de género, entendida como la justicia en el tratamiento a mujeres y hombres de acuerdo a sus respectivas necesidades.

La equidad de género implica la posibilidad de tratamientos diferenciales para corregir desigualdades de partida: medidas no necesariamente iguales pero que conducen a la

igualdad en términos de derechos, beneficios, obligaciones y oportunidades” (PNUD, 2008)

En lo que respecta a Europa, los cinco programas de acción comunitaria para la IO entre mujeres y hombres, el plan de trabajo para la igualdad de mujeres y hombres 2006-2010 y la estrategia para la igualdad de mujeres y hombres 2010-2015 han sido claves para provocar un estado de opinión extendido sobre la situación discriminatoria de las mujeres, sobre todo, en relación al empleo.

A lo largo de estos años se han utilizado básicamente tres instrumentos para conseguir la igualdad de derechos y su disfrute entre mujeres y hombres. Las acciones positivas²³, la discriminación positiva²⁴ y la transversalidad o *mainstreaming*²⁵.

El principio de IO, implica una participación equilibrada de ambos sexos en todas las esferas de la vida pública y privada. La IO es una cuestión de justicia social para las mujeres. La IO es uno de los principios fundamentales de la construcción europea y todas las políticas que se pongan en marcha deben respetarlo y promoverlo. La promoción de la participación igualitaria de mujeres y hombres en la vida pública y política es parte del desarrollo de la sociedad. Por lo que la IO persigue mejorar los niveles de participación política, económica y de decisión de las mujeres.

En 1979, la Convención sobre Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer y aprobada por la Asamblea de la ONU, proclamó el principio de igualdad de mujeres y hombres.

La aplicación del principio de igualdad se manifiesta en términos de igualdad formal (ordenamiento normativo, legal) y de igualdad real (acción positiva). A lo largo del siglo XXI

²³ Las acciones positivas aparecen en la Ley estadounidense de Derechos Civiles (1964) y se refiere a determinadas medidas específicas de carácter temporal destinadas a garantizar en la práctica una total igualdad de mujeres y hombres en la actividad profesional, en particular mediante el establecimiento de ventajas específicas que tengan por objeto facilitar el ejercicio de una profesión al sexo infrarrepresentado.

²⁴ La discriminación positiva se consagra en el Tratado de Ámsterdam (1999) como un instrumento básico para mejorar la situación de la mujer en el mundo laboral y se concreta en políticas activas de IO.

²⁵ El IV programa de Acción comunitario (1996-2000) establece el *mainstreaming* como concepto clave y cualquier política ha de tener en cuenta los aspectos de género.

se ha conseguido la igualdad formal entre mujeres y hombres, pero la realidad social es distinta²⁶. Los poderes públicos han ido generando un marco normativo fundamental para la protección de la IO como reconocimiento de la desigualdad entre mujeres y hombres que a continuación detallamos:

Unión Europea

El Comité para la Igualdad entre Hombres y Mujeres del Consejo de Europa, define la acción positiva como una “estrategia destinada a establecer la IO por medio de unas medidas que permitan contrarrestar o corregir aquellas discriminaciones que son el resultado de prácticas o de sistemas sociales”.

Seguindo a Rees (2005), en el proceso de integración europea se han implementado tres enfoques básicos en relación a las políticas de IG: la igualdad de trato, la IO y el mainstreaming. Así en la década de los 70, las políticas de la Unión Europea estuvieron enfocadas a establecer la igualdad de trato en la legislación y tenía como objetivo remediar desde lo normativo las situaciones de discriminación contra la mujer. En el enfoque en la década de los 80, es el de la IO, reconociendo a las mujeres como un grupo en desventaja y basándose en la acción de los estados para garantizar el acceso al mundo público de la mujer. Finalmente, y tras Beijing, la UE se caracteriza por la transversalidad centrándose en las diferencias relacionales y en el funcionamiento del sistema de género.

El *Tratado de Ámsterdam* (1997) es donde la igualdad de mujeres y hombres es tratado como principio fundamental de la Unión Europea estableciendo en su artículo 13 (...) el Consejo por unanimidad, a propuesta de la Comisión previa consulta al Parlamento Europeo, podrá adoptar acciones adecuadas para luchar contra la discriminación por motivos de sexo, de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual.

La *Agenda de Lisboa* para 2010 establece medidas, directrices y estrategias destinadas a paliar las desigualdades existentes entre mujeres y hombres.

²⁶ Principales discriminaciones y brechas entre mujeres y hombres en materia de trabajo: barreras de ingreso al mercado de trabajo, brecha salarial, brecha de ascenso o discriminación vertical, brecha de capacitación y brecha de segregación o discriminación horizontal.

La Comunicación “*Hacia una Estrategia Marco Comunitaria sobre la Igualdad entre hombres y mujeres*” que la Comisión adoptó para el periodo 2001-2005, persigue alcanzar el objetivo de eliminar las desigualdades y fomentar la igualdad entre hombres y mujeres consolidando el enfoque de transversalidad.

En noviembre de 2003, la Comisión Europea publicó un estudio sobre la emergencia de argumentos económicos a favor de la diversidad identificando ventajas importantes relacionadas con la diversidad de la mano de obra; reputación de la empresa, capital humano, ahorro de costes asociados a la discriminación y acoso en el lugar de trabajo. El Libro Verde *Igualdad y no discriminación en la Unión Europea ampliada: Derechos fundamentales y lucha contra la discriminación*, presenta propuestas de acción a explotarse a nivel europeo.

Finalmente, la experiencia de la estrategia marco sobre la igualdad de hombres y mujeres 2001-2005, desemboca en el *Plan de trabajo para la Igualdad entre las mujeres y los hombres 2006-2010* destacando seis áreas prioritarias para la actuación a favor de la IG:

- La misma independencia económica para las mujeres y los hombres.
- La conciliación de la vida privada y la actividad profesional.
- La misma representación en la toma de decisiones.
- La erradicación de todas las formas de violencia de género.
- La eliminación de los estereotipos sexistas.
- La promoción de la IG en la política exterior y de desarrollo.

Para cada área señala objetivos y medidas prioritarias destacando como medida fundamental animar las iniciativas de RSE a favor de la IG.

Estado Español

Desde la *Constitución Española* (art. 9.2, 14, 35.1), en 1978, la igualdad y la no discriminación entre sexos han sido recogidas en el marco normativo español en diversas disposiciones legislativas. El *Estatuto de los Trabajadores* (art. 17.1, 24.1, 24.2, 28, 26.1, 37.3, 4.2) ampara el derecho al trabajo

en igualdad de condiciones, la promoción y desarrollo profesional, la igualdad de retribución, salud laboral y acoso sexual y mobbing. La *Ley de Prevención de Riesgos Laborales* (art. 26) previene la salud de las mujeres embarazadas.

Así mismo, el marco normativo en materia de conciliación familiar y laboral aborda aspectos como los permisos de maternidad, paternidad, adopción, lactancia, reducción de jornada y excedencias.

Sin embargo, es la *Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres (LOIEMH)* la que realmente establece un antes y después en materia de igualdad. En su artículo 1 establece el objetivo de la misma en “hacer efectivo el derecho de igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres, en particular mediante la eliminación de la discriminación de la mujer, sea cual fuere su circunstancia o condición, en cualesquiera de los ámbitos de la vida y, singularmente, en las esferas política, civil, laboral, económica, social y cultural para, en el desarrollo de los artículos 9.2 y 14 de la Constitución, alcanzar una sociedad más democrática, más justa y más solidaria”.

La ley establece conceptos básicos relativos a la igualdad, las pautas generales de actuación para los poderes públicos, criterios de orientación de las políticas públicas, el fomento de la igualdad de los medios de comunicación social, el derecho al trabajo en IO, conciliación de la vida familiar y profesional, la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los órganos directivos de la Administración General y la realización voluntaria de acciones de RS en materia de igualdad.

Los primeros planes de IO en empresas, aparecen en el Reino Unido en los años 70 posiblemente como consecuencia de unas relaciones laborales poco reguladas, de las restricciones en la oferta de mano de obra tradicional por el descenso demográfico, y de la posibilidad de acceder a otros colectivos con formación (Marisa Méndez-Vigo, 2003). La implementación de programas de IO en las empresas, supuso una revisión y mejora de la gestión de los recursos humanos. El *III Programa de Acción Comunitaria 1991-95*, reconoce el papel de las empresas y de la gestión de los recursos humanos en la no discriminación de las mujeres, afirmando que “para conseguir una mejora de la calidad de vida profesional de las mujeres y concederles la posibilidad de tener las mismas oportunidades que los hombres, es

necesario otorgar el máximo interés a la mejora de la gestión de los recursos humanos en las empresas”.

Género y Responsabilidad Social Empresarial

La IG es un valor reconocido prioritario en muchas empresas y estas trabajan para transformar ese reconocimiento en práctica y después comunicarlo utilizando estándares de informes de sostenibilidad. Sin embargo, el género no tiene suficiente cobertura en los informes.

El informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), sobre *Tendencias Mundiales del Empleo de Mujeres*, publicado en 2008, afirma que pese a que hay más mujeres que nunca trabajando, ellas están aún agrupadas en trabajos vulnerables, de baja productividad y baja remuneración, con pocas protecciones, derechos básicos o voz en el trabajo.

Autores como Grosser y Moon (2008) concluyen que el papel potencial de las empresas como vehículo para avanzar en temas de la mujer es a menudo pasado por alto en el trabajo de la RSE.

Las empresas del Reino Unido utilizan principalmente dos indicadores básicos que pertenecen a la IG a la hora de comunicar sus iniciativas de RS: la descripción de las políticas de igualdad y las características de la fuerza laboral especialmente en la alta gerencia (Grosser y Moon, 2005).

El problema con este enfoque es que la mayoría de las mujeres en economías en desarrollo trabajan en el sector informal. Estos enfoques, limitados al trabajo formal, ignoran las realidades sociales que afrontan las mujeres, la construcción social del género y cómo el poder y los privilegios operan en la sociedad (Coleman, 2002).

Un enfoque de IO debería asumir que los sistemas profundamente arraigados de desigualdad, únicamente pueden ser abordados estableciendo las mismas normas para todas y todos. A modo de ejemplo, Kilgour (2007) sostiene que es imposible entender la pandemia del VIH en la África Subsahariana sin entender la desigualdad de género.

A pesar de que la RSE es un concepto fácilmente conectado con los objetivos de sostenibilidad ambiental, es menos reconocido como facilitador de objetivos de sostenibilidad social y por tanto, el potencial de la RSE para promover los objetivos de

la IG dentro de la UE apenas es reconocido (Shultz, 2007). La falta de participación de la sociedad civil en las empresas en temas referentes a la IG en los lugares de trabajo, es una de las razones para este desconocimiento (Grosser y Moon, 2008).

La presión de la sociedad civil juega un papel fundamental en la formación de las agendas de RSE. Sin embargo, Marshall (2007) sugiere que los temas de género no pueden ser planteados por las mujeres directivas porque “la RSE puede abordar temas más importantes que triviales escaramuzas de género”. La razón para ello, alude a que hoy en día, la mujer no tiene poder en la RSE y el hecho real, es que sigue estando en los márgenes de liderazgo de la RSE. Las diferencias de género en los estilos de liderazgo conducen a Marshall (2007) a plantear si el dominio del hombre blanco en el liderazgo de la RSE, es simplemente un reflejo de las ideas dominantes de gestión, de las empresas y del estilo organizativo.

Bendell y Lin (2008) consideran que la falta de compromiso de género en materia de RSE pueda ser debida a las actitudes competitivas en el ámbito profesional y personal y en una deliberada minimización de las cuestiones de género por mujeres líderes en empresas²⁷. En realidad, la IG desaparece tras preocupaciones mayores de la RSE como los derechos humanos, laborales o medio ambientales. Por consiguiente, “la perspectiva de género no ha emergido aún como una cuestión clave dentro de la RSE” (Bendell y Lin, 2008, p.8).

La RSE incluye un amplio abanico de aspectos a considerar como medidas de desempeño social. Sin embargo, la IG no es una prioridad en la agenda de RSE a pesar de que haya sido definida como una prioridad de desarrollo económico y humano por parte de las Naciones Unidas (Thompson, 2008).

Thompson (2008), aborda esta cuestión mediante el desarrollo de un caso que incluya explícitamente la IG entre las prioridades de RSE de empresas internacionales. Los principios de IG constituyen demandas morales. Los modelos vigentes de los negocios y la cultura corporativa son injustos en

²⁷ Carly Fiorina, CEO de Hewlett-Packard en su libro de memorias titulado “Decisiones Difíciles” reconoce que no le gustaba hablar de su género ni del techo de cristal porque entendía que estos tópicos eran distracciones en su misión y podrían distorsionar a la mayoría de sus personas empleadas. Incluso reconoció haber minimizado los temas de género en todas las entrevistas porque no quería centrar la atención en ello.

la medida que están sistemáticamente y estructuralmente sesgadas para crear ventajas a los hombres²⁸. En último lugar, la autora considera que las empresas y organizaciones son agentes morales con la obligación de adoptar la IG como una prioridad de la ciudadanía y RS²⁹.

En conclusión, la perspectiva de género no ha surgido aún como tema clave en materia de RSE. Sin embargo, y en alusión a una de las conclusiones del trabajo de Schultz (2007) en el sector bancario, es “urgente la necesidad de clarificar y definir la IG como una dimensión específica de la RSE”.

El Género en las Herramientas de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial

Los gobiernos y medios de comunicación se han interesado en dar cuenta de las consecuencias de las actividades de las organizaciones y establecen categorías y escalas para el desarrollo de su RS. Estos rankings atraen considerablemente la publicidad (Porter y Kramer, 2006).

Existen estándares públicos y privados que se utilizan para gestionar la RSE. Las herramientas de gestión de la RSE podríamos clasificarlas entre índices bursátiles y aquellas herramientas que las organizaciones suelen utilizar para implantar sus sistemas de RSE y para presentar sus informes de sostenibilidad.

El Dow Jones Sustainability Index (DJSI) y FTSE4 Good Index son dos ejemplos de iniciativas privadas internacionales aunque su naturaleza es distinta a las herramientas utilizadas para presentar los informes de sostenibilidad. Se trata de índices bursátiles, en los que cotizan aquellas empresas que cumplen determinados criterios establecidos en cada uno de los casos por sus entidades gestoras. Las gestoras verifican el cumplimiento de los criterios a fin de que las empresas puedan cotizar y obtener la calificación en el índice. Los criterios que se utilizan se refieren al gobierno corporativo, a las prácticas medioambientales, a los derechos humanos o a las relaciones laborales.

²⁸ Las mujeres se quedan atrás en liderazgo empresarial, productividad y en la acumulación de la riqueza. Las estructuras sesgadas de género son tan invisibles para los hombres como para las mujeres y éstas son tan responsables como los hombres para eliminarlas.

²⁹ Del mismo modo que se preocupan de demandas medioambientales, integridad corporativa, transparencia y protección del trabajo de menores.

El DJSI identifica las empresas líderes en sostenibilidad mientras que el FTSE4³⁰ Good identifica empresas responsables, proporcionando un baremo de RS. Para ser incluidas en la lista de FTSE4, las empresas deben cumplir al menos dos de los siete indicadores del Criterio Social *Stakeholders* a nivel local o global (dos de ellos conciernen al género). Criterios como adopción de políticas de IO, compromisos para la igualdad y la diversidad en sus informes anuales, evidencias de los sistemas de IO, composición de la fuerza de trabajo, acuerdos para el trabajo flexible y beneficios sociales... El problema es que el reporte de este criterio de género es opcional por lo que algunas empresas no dan información sobre ello (Grosser y Moon, 2005).

Así y todo, se pueden considerar como un avance en la consolidación de la RSE dado que en términos competitivos, la RSE genera valor al accionista a través de estos índices.

Las herramientas de gestión de RS más significativas se refieren a:

- *Libro Verde de la RSE*: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas.
- *Global Reporting Initiative (GRI)*: Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad.
- *Global Compact o Pacto Mundial*.
- *Social Accountability International (SAI): Accountability 8000 (SA8000)*.
- *ISO26000*
- *CSR Europe: SME key*

A continuación identificamos el tratamiento de IG en cada una de ellas en forma de indicadores directos e indirectos.

Libro Verde de la Responsabilidad Social de las Empresas

El Libro Verde de la RSE presentado en 2001 por la Comisión de las Comunidades Europeas tiene por objeto “iniciar un amplio debate sobre cómo podría fomentar la Unión Europea la responsabilidad social de las empresas a nivel europeo e internacional, en particular sobre cómo aprovechar al

³⁰ El FTSE4 Good Index fue creado en 2001 y pretende ayudar a los inversores a identificar e invertir en organizaciones que reconocen estándares internacionales de RSE y han tenido un impacto en el mercado de Reino Unido o global de prácticas de divulgación de RSE.

máximo las experiencias existentes, fomentar el desarrollo de prácticas innovadoras, aumentar la transparencia e incrementar la fiabilidad de la evaluación y la validación”.

Establece como definición para la RSE, la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.

El Libro Verde desarrolla la responsabilidad social de las empresas en dos dimensiones: la interna, que contempla la gestión de recursos humanos como la salud y seguridad en el lugar del trabajo, la adaptación al cambio, la gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales, y la otra externa, en la que a través de las relaciones de la empresa con las comunidades locales, con los socios comerciales, proveedores y consumidores, y con la protección de los derechos humanos, se hace referencia a los códigos de conducta y la atención a los problemas ecológicos mundiales.

Existe un tercer apartado que establece un enfoque global de la RSE mediante la gestión integrada de la RSE por informes y auditorías de la RS, la calidad en el trabajo, las etiquetas sociales ecológicas y la inversión socialmente responsable.

De acuerdo al Libro Verde, ser socialmente responsable implica ir más allá del cumplimiento de las obligaciones e invertir en capital humano, en el entorno y en las relaciones con los interlocutores porque aumenta la competitividad empresarial.

El 2 de julio de 2002 la Comisión de las Comunidades Europeas hizo públicas las conclusiones de la consulta del Libro Verde sobre RSE realizadas el año anterior.

Las empresas subrayaron la necesidad de que la RSE sea voluntaria mientras que los sindicatos y organizaciones de la sociedad civil sugirieron que las iniciativas voluntarias no son suficientes. Los fondos de inversión acentuaron la necesidad de divulgación de la información y transparencia de las prácticas empresariales y las organizaciones de las personas consumidoras solicitaron disponer de mayor información sobre las condiciones éticas, sociales y ecológicas de producción y comercialización de bienes y servicios.

Asimismo, la Comisión destaca la importancia de fomentar el intercambio de experiencias y buenas prácticas y la extensión de la RSE a las PYMES. Las empresas pioneras pue-

den ayudar a generalizar las prácticas socialmente responsables difundiendo las mejores prácticas.

Algunas de las iniciativas planteadas se han materializado en directivas comunitarias, como la 2003/6 sobre información privilegiada y manipulación del mercado.

En lo que respecta a indicadores directos de IG de esta herramienta de gestión, es decir, aquellos que consideran explícitamente la perspectiva de género en medidas de no discriminación, IO y diversidad, la dimensión interna y más concretamente la gestión de los recursos humanos es la que más ampliamente es tratada la perspectiva de género.

Uno de los desafíos a los que se enfrentan las empresas es la de atraer y retener trabajadores cualificados. En ese sentido, la Comisión propone en el apartado 28 que “las medidas pertinentes podrían incluir una mayor diversidad de recursos humanos, la igualdad de retribución y de perspectivas profesionales para las mujeres y un mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio. El seguimiento y la gestión activa de las personas trabajadoras de baja por incapacidad laboral o accidente se traduce también en un ahorro de costes”.

Así mismo, en su apartado 29, establece que “las prácticas responsables de contratación, en particular las no discriminatorias, podrían facilitar la contratación de personas pertenecientes a minorías étnicas, trabajadores de mayor edad, mujeres desempleadas de larga duración y personas desfavorecidas”.

Por otra parte, el apartado 38 se refiere a la adaptación al cambio y establece medidas que podríamos considerarlas como indicadores indirectos, al tratarse de medidas que influyen en la IG, pero cuya potencialidad en ese ámbito aun no ha sido suficientemente resaltada. Comprometerse con el desarrollo local y las estrategias activas de empleo mediante su participación en las asociaciones a favor del empleo local o inclusión social.

Global Reporting Initiative (GRI)

Global Reporting Initiative (GRI) fue constituida en 1997 como iniciativa conjunta de la ONG estadounidense Coalition for Environmentally Responsible Economics (CERES) y el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente. Hoy en día es una referencia a nivel internacional y más concreta-

mente a nivel europeo, considerando que las recomendaciones metodológicas del Libro Verde se remiten a las propuestas realizadas por el GRI.

Su objetivo es conseguir en el ámbito de la sostenibilidad, el mismo grado de comparabilidad que tienen las memorias financieras para así, aportar seguridad a los mercados de capitales y fiabilidad a las decisiones de quienes invierten.

Su *Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad* es de uso voluntario y la más utilizada por las empresas que desean informar sobre los aspectos económicos, ambientales y sociales de sus productos, actividades o servicios. La guía establece tres tipos de indicadores de desempeño: indicadores de desempeño económico, desempeño ambiental y desempeño social.

En el apartado de indicadores de desempeño social, el GRI propone indicadores que midan aspectos como el empleo, las relaciones empresa/personas empleadas, salud y seguridad, formación, diversidad y oportunidad, trabajo infantil, libertad de asociación, trabajo forzoso, medidas de seguridad, derechos de las comunidades indígenas, corrupción, comunidad, salud y seguridad de la clientela, publicidad, respeto a la intimidad y otros. Así tendríamos indicadores de IG como:

- LA10 que establece la descripción de políticas y programas de IO y de los sistemas de revisión para asegurar el cumplimiento y los resultados de las revisiones.
- LA11, composición de los departamentos superiores de gestión y gobierno corporativo atendiendo a la proporción entre sexos y otros indicadores de diversidad si se consideran culturalmente apropiados.
- HR4, relación pormenorizada de las políticas y procedimientos dedicados a evitar todo tipo de discriminaciones en las operaciones, así como los sistemas de seguimiento y sus resultados.

Así mismo, nos encontramos con indicadores de desempeño social como LA1, LA2, LA3, LA4, LA5, LA6, LA7 y LA9 que se refieren a la igualdad indirectamente desagregando datos en materias de prácticas laborales y trabajos decentes de empleo, relaciones empresa/personas empleadas, formación, salud y seguridad.

El argumento que promueve la IG y la integración de género en informes de sostenibilidad es multifacético. Pese a

que la IG está normativamente avalada en estructuras jurídicas y políticas internacionales, la desigualdad continúa siendo una presencia vergonzosa en las sociedades (GRI, 2009). A pesar de la inclusión de indicadores relacionados con el género, y del reconocimiento global de su importancia, Grosser y Moon (2008) verifican que las empresas raramente relatan muchos datos desagregados por sexos. Los informes sobre género suelen incluir un conjunto de estadísticas relacionadas con la clasificación por género de la fuerza de trabajo y la gerencia. Pocas organizaciones relatan alguna información sobre desempeño relativas a igualdad en el ambiente de trabajo, desarrollo profesional, remuneración, empleo de trabajos no tradicionales o contratos de trabajo flexibles. Incluso aquellas organizaciones relatoras de nivel máximo en los informes de GRI, abordan indicadores centrales, pero no los divulgan integralmente y no informan sobre un motivo para la omisión de la información (Grosser y Moon, 2008).

Global Compact, Pacto Mundial

No hay sociedad que trate a sus mujeres tan bien como a sus hombres (Human Development Report, 1997). El 75% de la población que vive con menos de 1\$ diario es mujer (Barrientos, 2002).

El *Global Compact* fue anunciado por el Secretario General de la ONU Kofi Annan en el Foro Económico Mundial celebrado en Davos en 1999 y puesto en marcha oficialmente en julio de 2000. La iniciativa de la Organización de Naciones Unidas es conocida como Global Compact o Pacto Mundial y hace un llamamiento a todas las empresas para que incorporen a su práctica empresarial, diez principios universales extraídos de los ámbitos de los derechos humanos, laborales, defensa del medio ambiente y la lucha contra la corrupción. Su objetivo es que la adopción de valores y principios compartidos den un rostro humano al mercado mundial. Promover una nueva forma viable de gobernanza mundial para de alguna manera, llenar el llamado “vacío de la gobernanza” donde los estados han fallado a la hora de adecuar y gestionar los cambios sociales medioambientales devenidos tras la globalización.

El *Global Compact* es parte de las Naciones Unidas y depende de la Secretaría General. Las resoluciones de las Naciones Unidas se comprometen a implementar la Plataforma de Acción

de Beijing, así como la política de *mainstreaming* de género. El logro de la igualdad de las mujeres es visto como una de las llaves para la resolución de la pobreza y el desarrollo, y esta es una de las razones para la iniciativa del Global Compact.

El pacto se ha extendido a los distintos países y desde 2005, exige compromisos a las organizaciones adheridas para mantenerse activas en él. Compromisos de comunicación de los progresos mediante informes financieros, de sostenibilidad, web u otros medios de comunicación. La tabla 5 recoge los Principios del Pacto Mundial.

Tabla 5. Principios del Pacto Mundial

Principios
<i>Derechos Humanos</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel internacional. 2. Evitar verse involucradas en abusos de los derechos humanos.
<i>Normas Laborales</i>
<ol style="list-style-type: none"> 3. Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva. 4. La eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio. 5. La abolición efectiva del trabajo infantil. 6. La eliminación de la discriminación respecto al empleo y la ocupación.
<i>Medio Ambiente</i>
<ol style="list-style-type: none"> 7. Las empresas deben apoyar la aplicación de un criterio de precaución respecto a los problemas ambientales. 8. Adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental. 9. Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inocuas para el medio ambiente.
<i>Corrupción</i>
<ol style="list-style-type: none"> 10. Lucha contra la corrupción.

Fuente: Global Compact.

Las críticas al *Global Compact* incluyen aquellas que desaprueban un enfoque voluntario del gobierno corporativo, aquellas que critican considerar las ONG como *stakeholders* y aquellas que insisten en que este tipo de iniciativas sirven para reparar las imágenes dañadas de las multinacionales (Kilgour, 2007).

No existe ninguna referencia directa al género en los diez principios expuestos. Sin embargo, utilizando el género neutro podría interpretarse un fuerte mandato intrínseco hacia la IG (Kilgour, 2007). Para ello, es preciso entender que el origen de estos principios se deriva de la Declaración Universal de Derechos Humanos, de la Declaración de las Organizaciones Internacionales sobre Principios Fundamentales y Derechos del Trabajo, de la Declaración de Río sobre Desarrollo y Medio Ambiente³¹ y de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción.

Las mujeres históricamente y por razones sociales suelen ser olvidadas en los procesos de consideración de los *stakeholders* (Pearson y Seyfang, 2002) lo que pudiera explicar en parte, la razón por la que cuestiones relativas a la igualdad de las mujeres son mínimamente tratadas en el *Global Compact*.

Como indicadores directos de la IG citaríamos el *Objetivo de Desarrollo del Milenio* de las Naciones Unidas de favorecer la IO entre sexos y otorgar poder a la mujer. Así mismo, el principio 6 promueve la eliminación de la discriminación respecto del empleo y la ocupación. Sugiere comunicar medidas específicas para abordar la cuestión de la discriminación, establecer programas para promover el acceso de la formación, actualizar archivos sobre contratación, formación y transparencia en la IO entre otros.

El *Global Compact* no es un instrumento regulatorio y por tanto, es incapaz de hacer responsables a las empresas firmantes que violen los principios. El enfoque del *Global Compact* tiene una limitación añadida para Kilgour (2007) al ser ésta una iniciativa no democrática. Grupos de mujeres e indígenas no se sienten representados en el proceso, siendo una vez más, excluidas del poder. La lectura detallada de libros, forums, agendas, conferencias, casos de estudio y aquellas actividades en las que el *Global Compact* actúa como socio demuestran que las mujeres y la IG son casi invisibles en el discurso del *Global Compact*.

Social Accountability 8000-SA8000

Social Accountability International (SAI) es una organización pro derechos humanos de carácter benéfico dedicada a

³¹ Principio 20 de la Declaración de Río: Las mujeres desempeñan un papel fundamental en la ordenación del medio ambiente y en el desarrollo. Es por tanto, imprescindible contar con su plena participación para lograr el desarrollo sostenible.

mejorar los lugares de trabajo y las comunidades mediante el desarrollo e implementación de estándares socialmente responsables. En 1996, SAI formó un Comité Asesor Internacional de *stakeholders* para desarrollar la SA8000. El sistema se basa en la credibilidad, la verificación y la transparencia. Su método de verificación incorpora elementos clave de los sistemas de certificación de gestión de la calidad de las normas ISO.

Hoy en día, SA8000 es comúnmente utilizada por empresas y gobiernos en todo el mundo y está reconocida por la mayoría de los sindicatos y organizaciones no gubernamentales como uno de los estándares de aplicación en el ámbito laboral más relevante.

En el Capítulo IV, dedicado a los requerimientos de RS, enumera 9 apartados destacando como indicadores de IG, los relativos a la salud y seguridad en el trabajo, la libertad de asociación y derecho de negociación colectiva, discriminación, horario de trabajo y remuneración. Así por ejemplo, como indicador netamente directo, el 5 dedicado a la discriminación, indica que la compañía no permitirá comportamientos, incluyendo gestos, lenguaje y contacto físico, que sean, desde el punto de vista sexual, coercitivos, amenazadores, abusivos o explotadores. La compañía no efectuara, ni auspiciará, ningún tipo de discriminación basada en los atributos de raza, casta, origen nacional, religión, discapacidad, género, orientación sexual, participación en sindicatos, afiliación política o edad, al contratar, remunerar, entrenar, promocionar, despedir o jubilar su personal.

En el resto de los apartados nos encontramos con indicadores indirectos de la IG al tratar aspectos como la remuneración, la libertad de asociación o la salud y seguridad en el trabajo de forma genérica.

ISO 26000

Es una guía elaborada por la ISO, *International Standardization Organization*, publicada en noviembre de 2010. No tiene propósito de certificación o uso contractual, pero si puede utilizarse a modo de autoevaluación del grado de cumplimiento de los principales principios establecidos a nivel mundial para la RSE. El último de los principios es el que englobaría como indicador indirecto la IG.

1. Principio de cumplimiento de ley.
2. Principio de respeto por los instrumentos reconocidos internacionalmente.

3. Principio de reconocimiento de las partes interesadas y sus preocupaciones.
4. Principio de rendición de cuentas.
5. Principio de transparencia.
6. Principio de desarrollo sostenible.
7. Principio de conducta ética.
8. Principio de enfoque preventivo.
9. Principio de respeto a los derechos humanos fundamentales.
10. Principio de respeto a la diversidad.

The SME Key

En respuesta a la Comisión Europea en su comunicado sobre la RSE de 2002 que abogaba por el desarrollo y difusión de herramientas que ayudasen a las PYMES a llevar a cabo actuaciones de RS, CSR Europe, puso en marcha el proyecto *The SME Key-Unlocking Responsible Business*.

Es una guía que les ayuda a elegir el tipo de prácticas socialmente responsables que encajen con las características de su negocio. Establece tres áreas de acción (identidad, misión y valores, impacto social y medioambiental e ideas para el desarrollo de una estrategia de RS). Permite a la empresa establecer sus propias prioridades y elegir las líneas de actuación más convenientes (ver tabla 5).

Tabla 6. Índice de SME Key

1. La Guía. Introducción
2. Identidad, misión y valores
3. Impacto económico, social y medioambiental
3.1. Impacto económico. 3.2. Impacto Social. 3.2.1. Empleados. 3.2.2. Clientes. 3.2.3. Comunidad local. 3.2.4. Socios de negocio. 3.2.5. Administraciones Públicas. 3.2.6. ONGs.

<p>4. Desarrollo de estrategias de responsabilidad social</p> <p>4.1. Planificación de una estrategia de sostenibilidad.</p> <p>4.2. Visión de futuro.</p> <p>4.3. Diálogo con grupos del entorno.</p> <p>4.4. Objetivo de este informe.</p> <p>4.5. Próximos pasos.</p>
--

Fuente. CSR Europe.

Una vez más, nos encontramos con indicadores mayormente indirectos y que no tratan el tema de la IG específicamente (seguridad e higiene laboral, formación y desarrollo, comunicación con personas empleadas, salario y beneficios, clima laboral...). Sin embargo, en el análisis del impacto social y medioambiental y en lo referente al apartado Empleados, insta a las empresas a responder directamente a preguntas como cuál es la política actual de IO, cómo se implementa y cuál es el perfil de la plantilla en cuanto a edad, género, origen étnico se quiere considerar en el futuro. Del mismo modo, las empresas deben indicar el número y porcentaje de mujeres y minorías étnicas que ocupan cargos directivos.

Por lo tanto, existen pocas iniciativas internacionales de RSE que traten explícita o implícitamente la IG. No suele haber menciones específicas al género más allá del patrón de referencia a iniciativas de IO y políticas de acoso interno dentro de la organización. Mientras que las directrices de presentaciones de informes medioambientales son muy específicas, las guías que tratan la IG y los derechos humanos de las mujeres son muy escasos. En general, las cuestiones relativas al género en los lugares de trabajo, no pueden ser tratadas bajo un enfoque de género en estas guías (Grosser y Moon, 2005).

El BITC³², la principal organización empresarial sobre RSE en el Reino Unido, indica que las guías de informes de la RSE pueden mejorar y ampliar las prácticas comerciales. En lo que respecta a los informes de sostenibilidad con información sobre género, destacan el GRI y el FTSE4 Good Index y su versión Female FTSE4.

Así y todo, disponemos de algunas herramientas de gestión que incorporan más implícitamente el género. Si bien, no po-

³² BITC, Business in the Community.

dríamos catalogarlas como herramientas de gestión de la RSE propiamente dicha, es indudable el valor y la utilidad de las mismas a la hora de poner en las agendas empresariales la IG.

Los **Principios de las Mujeres Calvert** anunciados por el Fondo Calvert es un ejemplo de iniciativa del sector privado. Estos fueron originalmente establecidos conjuntamente con UNIFEM y presentados en 2004 como el primer código de conducta empresarial mundial centrado exclusivamente en el empoderamiento, el avance y la inversión en las mujeres de todo el mundo. Recopilan una variedad de formas en las que las empresas pueden contribuir en el avance de la mujer. Los siete principios incluyen pasos concretos para conseguir la IG mediante la adopción e implementación de normativas y prácticas que erradiquen la discriminación de género o proporcionen un equilibrio en áreas como:

1. El empleo y compensaciones.
2. El equilibrio entre trabajo y vida, y el desarrollo profesional.
3. La salud, seguridad y libres de violencia.
4. La administración y dirección.
5. El negocio, la cadena de suministro y las prácticas de marketing.
6. El compromiso cívico y social.
7. La transparencia y responsabilidad.

Tras un periodo de consultas entre expertos, empresas, ONG, sindicatos e instituciones académicas, el GRI publica en 2009, una **Guía para Profesionales incluyendo la Cuestión de Género**. Guía valiosa para aquellas organizaciones y empresas que pretendan incluir todos los aspectos concretos de género en sus informes de sostenibilidad.

La Guía se divide en seis capítulos (Gobernanza y valores organizativos, ambiente de trabajo, cadena de suministro, comunidad, consumidores e inversión) y establece objetivos junto con medidas de desempeño sugeridas que los redactores de los informes de sostenibilidad pueden utilizar para relatar las informaciones sobre cada cuestión referente a género.

La Guía no es una directriz de informes de GRI y no es por tanto, parte de la estructura de informes de sostenibilidad de GRI. La publicación expone ideas que promueven la igualdad a través de los informes de sostenibilidad que previsiblemente-

te más adelante servirán en las actualizaciones formales de las directrices del GRI.

Los **Principios para el Empoderamiento de la Mujer** (PEM), es el producto de una colaboración entre UNIFEM y el Pacto Mundial de la ONU, basado en una consulta internacional de varios, que adapta los Principios de la Mujer de Calvert. Los PEM son un conjunto de medidas voluntarias que ayudan a las empresas a promover la IO de hombres y mujeres en el lugar de trabajo y en toda la cadena de producción, a detectar y combatir el acoso y a facilitar la conciliación entre vida laboral y familiar.

La adhesión a los *Principios para el Empoderamiento de la Mujer* implica que las empresas suscriben sus siete principios:

1. Promover la IG desde la dirección al más alto nivel.
2. Tratar a todos los hombres y mujeres de forma equitativa en el trabajo, respetar y defender los derechos humanos y la no discriminación.
3. Velar por la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y trabajadoras.
4. Promover la educación, la formación y el desarrollo profesional de las mujeres.
5. Llevar a cabo prácticas de desarrollo empresarial, cadena de suministro y marketing a favor del fortalecimiento de las mujeres.
6. Promover la igualdad mediante iniciativas comunitarias y cabildeo.
7. Evaluar y difundir los progresos realizados a favor de la IG.

Por su parte, el **Female FTSE Index** es un informe anual que revela el número de mujeres a niveles de representación de las 100 mayores empresas del Reino Unido. Este índice fue puesto en marcha en 2002 y para 2003, ya había incorporado a 139 empresas incluyendo más de la mitad de aquellas que formaban parte del FTSE100. Se requiere información sobre el modo que las cuestiones laborales de las personas trabajadoras se relacionan con la estrategia corporativa, incluyendo los valores corporativos y acciones o planes estratégicos; responsabilidades de los consejeros; evaluaciones de riesgos, oportunidades y políticas relativas al lugar de trabajo y labo-

rales. Aun así, este índice tampoco exige información específica sobre género.

Se puede afirmar que existe un incremento de las cuestiones laborales de género en las directrices de guías, pero no suelen incorporar la perspectiva de género en secciones de dirección o gobierno (Grosser y Moon, 2005).

Adams y Harte (1999), sostienen que la falta de informes empresariales sobre IO ha obstaculizado el trabajo de *Equal Opportunities Commission* (EOC)³³ a la hora de investigar determinadas empresas o sectores.

Las evaluaciones de RSE se suelen centrar en aspectos medioambientales, condiciones de trabajo, derechos laborales, relaciones de la empresa con la comunidad y las estructuras y mecanismos de la rendición de cuentas. En los últimos años está aumentando el interés por centrarse en otros indicadores que aporten un marco más amplio para la evaluación. Estos marcos a menudo se toman como punto de partida de los componentes económicos, sociales y medioambientales recogidos en el concepto de desarrollo sostenible. La IG es una preocupación central del desarrollo comunitario internacional que las evaluaciones sociales y medioambientales de la RSE deberían impulsar. Una mayor igualdad es en sí misma un objetivo e implica desarrollo social y económico (Anderson *et al.*, 2006).

Los indicadores directos de la IG se han centrado mayormente en la dimensión interna de la RS, orientada a aspectos propios de la organización. Las diferentes herramientas analizadas reflejan políticas o programas de IG relacionados con aspectos relativos a evitar la discriminación como parte de su estrategia fomentando la formación en IO, el análisis de la plantilla por género, la accesibilidad y el fomento de la formación a toda la fuerza laboral, la no discriminación salarial, etc. En lo que respecta a la dimensión externa de la RS, las herramientas intentan visualizar la gestión de la empresa como miembro responsable de la gestión.

Es interesante resaltar la IG como un valor prioritario de la RS que puede hacer de este valor, el eje central desde el cual, poder focalizar una determinada concepción empresarial atenta a la diversidad y a favor de la igualdad. Así, el tratamiento de la RS en materia de IG se presenta

³³ EOC, Organismo público no departamental que trabaja la discriminación y la igualdad en el Reino Unido.

como un elemento que atraviesa transversalmente los distintos procedimientos de la gestión empresarial. De esta forma, el enfoque de género en el tratamiento de la RSE, precisa de métodos y herramientas específicas que incorporen la transversalidad en todos los procedimientos y cambios en la cultura organizativa.

La IG, es un concepto simple pero radical. Conseguirlo ayudará a hacer frente a muchos otros problemas y por tanto, la IG es un indicador esencial de gobernanza mundial que funciona (Kilgour, 2007).

La Responsabilidad Social de Género en la Empresa

La RSG, es una variante de la RSE y conlleva la integración del enfoque de género y en particular, de las áreas emergentes como la igualdad y la diversidad de género, en las operaciones comerciales de las empresas e impregna el diálogo con todos los grupos de interés para conocer sus demandas y expectativas, y desarrolla políticas de género que sean compatibles con las estrategias empresariales de búsqueda de productividad y eficiencia y rendimiento económico (De la Torre y Maruri, 2009).

De la Torre y Maruri (2009) establecen la RSG como una nueva tendencia en el management empresarial, que supone incorporar la clave de género en la gestión de la RSE y reinterpretar las relaciones existentes entre la empresa y sus grupos de interés en clave de género. Al igual que la RSE, el avance de la RSG dependerá no sólo del nivel de cumplimiento, sino, sobre todo, de su integración en la estrategia de las empresas.

Las claves de la RSG son la voluntariedad (responsabilidad legal), el diálogo con los grupos de interés y la integración de las políticas de género en las operaciones de la empresa.

Permite vertebrar la igualdad (responsabilidad filantrópica), la incorporación de la ética en las relaciones laborales con empleados y agentes externos (responsabilidad ética) y es una oportunidad para el desarrollo del negocio (responsabilidad económica).

La tabla 7 refleja la relación entre las dimensiones de la RSG y las motivaciones para implementarla en las empresas.

Tabla 7. Relación entre las dimensiones de la RSG y las motivaciones para su implementación.

		Dimensión de la responsabilidad social de género	
		Interna	Externa
MOTIVACIÓN	ESTRATÉGICA E INSTRUMENTAL	<ul style="list-style-type: none"> • La RSG como parte de una cultura orientada a los resultados con contribución de ambos géneros. • Rentabilidad de la RSG: Aprovechamiento del talento masculino y femenino. 	<ul style="list-style-type: none"> • La RSG como atributo de reputación: Acceso a distintivos empresariales de igualdad, posicionamiento ante clientes, empresas responsables en clave de gestión.
	INTRINSECA	<ul style="list-style-type: none"> • La RSG como principio moral: ser ético, hacer lo correcto, evitar discriminaciones y promover la igualdad efectiva entre hombres y mujeres. 	<ul style="list-style-type: none"> • La RSG como forma de evitar situaciones conflictivas y riesgos: cumplir la ley de igualdad. • “Licencia para acceder a nuevos productos, servicios y mercados” (Cláusulas sociales de género como criterios de valoración para acceder a la adjudicación de contratos públicos).

Fuente: Torre y Maruri (2009, p. 93).

La RSG puede ayudar a gestionar las expectativas en asuntos de género de los *stakeholders*, para una vez conocidas, integrarlas en las políticas de las empresas. Lo que no cabe duda es de su potencialidad para tratar y gestionar los procesos de recursos humanos en cuestiones relativas a la igualdad, la conciliación, diversidad, etc. Socialmente la RSG puede mejorar la imagen y reputación corporativa y, económicamente, reducir el absentismo, retener el talento e incluso aumentar la productividad ligada a un mejor clima laboral.

La RSG no es un objetivo a lograr, sino un camino que conduce a un nuevo modelo de producción o sociedad. Las cuestiones relativas al género están en la agenda política, social y económica y presentan una oportunidad en la gestión empresarial. La implantación de la RSG y la igualdad es imparable y puede ofrecer ventajas competitivas si se une al negocio y la cuenta de

resultados. Por lo que es razonable pensar que en los próximos años la igualdad sea un factor diferencial empresarial y una ventaja competitiva ligada a la reputación y al consumo razonable (De la Torre y Maruri, 2009).

La Perspectiva de Género, Mainstreaming, en la Responsabilidad Social Empresarial

El análisis de género es una herramienta para diagnosticar las diferencias entre las mujeres y hombres de acuerdo a sus actividades específicas, condiciones, necesidades, acceso y toma de decisiones (Thompson, 2008).

El término *mainstreaming* aparece por primera vez en textos internacionales tras la celebración de la *Tercera Conferencia Mundial de Naciones Unidas sobre Mujeres* (Nairobi, 1985) en relación con el papel de las mujeres en el desarrollo. Sin embargo, no es hasta la *IV Conferencia Mundial sobre Mujeres de Naciones Unidas* (Beijing, 1995), cuando la estrategia del *mainstreaming* fue asumida. “Los gobiernos y otros actores deberían promocionar una política activa y visible del *mainstreaming* de género, en todas las políticas y programas, para que antes de que se tomen las decisiones, se realice un análisis de los efectos producidos en mujeres y hombres respectivamente”.

Mainstreaming es la integración de la IG en todos los ámbitos y lo que ello implica en la sociedad. Implica nuevas maneras de idear y enfocar políticas, cambios en las culturas y estructuras organizacionales e institucionales. Se busca la participación de la mujer en todos los aspectos de la vida y el análisis de programas y políticas desde una perspectiva de IG.

Mainstreaming ha sido definido como un proceso transformador, que incluye, pero va más allá de los derechos individuales para igualdad de trato, de acciones positivas para paliar desigualdades, e incluye identificar cómo los sistemas de organización y estructuras causan discriminaciones indirectas y la alteración o rediseño de ellas en su caso (Rees, 2002).

El Consejo de Europa (1998) definió la IG como “la visibilidad de la igualdad, empoderamiento y participación de ambos sexos en todas las esferas públicas y privadas. No es sinónimo de igualdad, del establecimiento de los hombres,

ni de sus estilos de vidas y condiciones. Implica aceptar y valorar las diferencias entre mujeres y hombres y los diversos roles que juegan en la sociedad". El Consejo de Europa aporta un nuevo enfoque para conseguir la IG, el *mainstreaming*, que implica la reorganización, mejora, desarrollo y evaluación de los procesos de las políticas, a fin de que una perspectiva de género sea incorporada en todas las políticas, todos los niveles y todas las etapas, por los actores normalmente involucrados en la formulación de políticas.

Mainstreaming es una combinación de dimensión política y técnica. Los sistemas técnicos incluyen herramientas de estadísticas de género desagregadas, evaluación de impacto de género, pruebas de género, formación en IG y el desarrollo de indicadores de igualdad. La dimensión política del *mainstreaming* es igualmente importante; programa de establecimiento de oportunidades para mejorar la participación e inclusión de las mujeres en las tomas de decisiones y reducir o eliminar las barreras de género a esa participación (Rees, 2004).

Rees (2004), observa el *mainstreaming* como la participación del principio de considerar al individuo como una persona completa, sustituyendo así, los estereotipos de sexo sobre roles de género y responsabilidades familiares, para que todos los individuos sean considerados como potenciales cuidadores y este y otros aspectos no laborales de la vida, sean considerados en los lugares de trabajo. Se trata de cambiar las normas organizativas más que de ayudar a que la mujer quepa en ella.

El *mainstreaming* es un enfoque transformador integral que busca cambios en las instituciones y en la existencia de una dimensión de género a nivel de la sociedad y políticas públicas. Junto a las medidas de acción positiva³⁴, se desarrollan estadísticas desagregadas por género (*gender monitoring*), indicadores de equidad y presupuestos de género (*gender budgeting*)³⁵ (Rigalt-Pflaun, 2007).

³⁴ Ejemplo, acciones para compatibilizar la vida profesional y familiar y cuotas de mujeres para promover el balance de género.

³⁵ Es una manera de aplicar la dimensión de género en el procedimiento presupuestario y pone énfasis en el análisis del impacto de las políticas en las mujeres.

El refuerzo entre la RSE y *mainstreaming* es mutuo. Así, la relación estrecha entre RSE y la diversidad puede ser un alejamiento del enfoque actual de beneficios individuales de las buenas prácticas, hacia una perspectiva más preocupada con los grupos sociales y justicia social (Opportunity Now, 2004)³⁶.

Walby (2004) nos introduce un matiz interesante, apelando a que el *mainstreaming* distinga transformación de la integración. Así, en la primera existe un cambio sistémico, mientras que la RSE discute el *mainstreaming* en términos de integración. Por lo tanto, como con los Principios de las Mujeres de Calvert, la integración es vista no sólo como un problema interno de los lugares de trabajo, sino como un proceso de transformación de los efectos externos de las organizaciones en materia de género (Grosser y Moon, 2005).

La literatura de *mainstreaming* se ha centrado en las políticas de gobierno para avanzar en la IG en la Unión Europea (Rubery, 2002; Pollack y Hafner-Burton, 2000) y el papel de las ONG (Kelly, 2003). Sin embargo, Dickens (1999) concluye que la IO para las mujeres en los lugares de trabajo avanza mejor con una combinación de cumplimiento de la ley, el caso de empresa y la regulación social.

Se constata un interés emergente en unir el éxito empresarial a largo plazo y la IO más allá de la legislación básica sobre IO (Catalyst, 2004; Singh y Vinnicombe, 2003). Así, han surgido organizaciones empresariales que trabajan la IG en Estados Unidos como Catalyst³⁷ y Opportunity Now en el Reino Unido. Ambas organizaciones sostienen que el avance efectivo de las mujeres en los lugares de trabajo requiere: de un compromiso de liderazgo, un caso para la IG donde sea el núcleo de los objetivos de negocio, una base de datos específica y la acción en áreas como reclutamiento, retención, retorno maternal, promoción, formación, desarrollo profesional, retribución y conciliación (Catalyst, 2002; Opportunity Now, 2001).

³⁶ Opportunity Now es una organización que representa a los empleados que quieren transformar sus lugares de trabajo asegurando la inclusión de la mujer y apoyando su potencial de ser económicamente tan activas como los hombres.

³⁷ Catalyst es una organización que trabaja con empresas y profesionales para construir entornos inclusivos y aumentar las oportunidades de la mujer en el trabajo.

En lo que respecta a la legislación laboral, autores como Humphries y Rubery (1984) sostienen que las instituciones laborales se construyen a través de una economía de género³⁸. Así, reflejan la división social de género del mercado laboral y se sitúan entre la intersección del trabajo productivo (remunerado) y el trabajo reproductivo (no remunerado). Los hombres se suelen concentrar en el trabajo formal y tienen más probabilidades de tener trabajos indefinidos y con mayores salarios mientras que las mujeres, se concentran entre los dos trabajos, pero cada vez más comprometidas con trabajos informales y la flexibilidad funcional entre el trabajo reproductivo y productivo (Elson, 1999).

Los Principios de la Mujer de Calvert³⁹, fue el primer código de conducta centrado en las empresas como vehículos para hacer frente a las desigualdades de género y promover el empoderamiento a nivel mundial. “Las empresas promoverán y se esforzarán en lograr IG en sus operaciones, en sus negocios y en sus relaciones con los *stakeholders* adoptando e implementando políticas proactivas que son públicamente divulgadas, evaluadas y cumplidas”. (Calvert, 2004).

La regulación laboral suele ser menos relevante en el trabajo informal, normalmente desarrollado por las mujeres. Los códigos de conducta son una forma de regulación del trabajo que son elaborados e implementados en la cadena de valor que en sí misma, refleja la naturaleza de género del mercado laboral y de la actividad económica. Barrientos, Dolan y Tallontire (2003) realizaron un enfoque

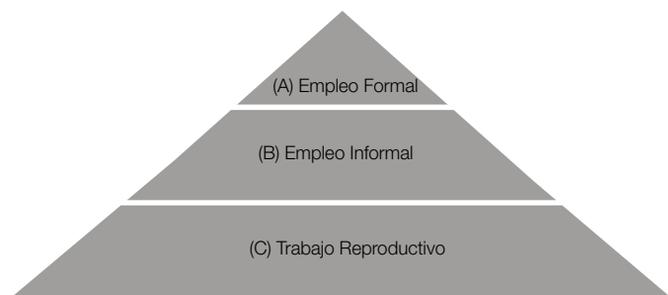
³⁸ De acuerdo al análisis feminista, la economía es una estructura de género donde el trabajo productivo y el reproductivo no deberían separarse. Tradicionalmente la actividad económica se ha centrado en las actividades orientadas al mercado, obviando la economía reproductiva (trabajo no remunerado de cuidado de menores y labores domésticas). Las actividades no remuneradas domésticas son indispensables para que el trabajo productivo funcione, ya que mantienen la reproducción y la fuerza laboral.

³⁹ En 2004, la empresa de inversiones Calvert, en colaboración con la Fundación de Desarrollo para las Mujeres de las Naciones Unidas, UNIFEM, desarrolló el primer código de conducta voluntario para guiar a las empresas en cómo potenciar e invertir en la mujer y su avance a escala mundial. Los Principios de la Mujer de Calvert (Calvert Wom^{en}s Principles) recopilan una variedad de formas en las que las empresas pueden contribuir en el avance de la mujer: (1) Empleo y compensaciones, (2) Equilibrio entre trabajo y vida, y desarrollo profesional, (3) Salud, seguridad y libre de violencia, (4) Administración y Dirección, (5) Negocio, Cadena de Suministro y prácticas de marketing, (6) Compromiso Cívico y Social, (7) Transparencia y Responsabilidad.

de género en los códigos de conducta de la cadena de valor y establecieron la *Pirámide de Empleo y Códigos de Conducta Femenina*.

La pirámide ayuda a examinar la cobertura de las cuestiones de género en los códigos de conducta y el alcance de su sensibilidad de género. Divide las cuestiones clave relacionadas con el empleo en tres niveles relacionados entre sí: cuestiones del empleo formal (A)⁴⁰, cuestiones relacionadas con el empleo (B)⁴¹ y cuestiones relacionadas en el contexto socioeconómico más amplio que afectan a la capacidad del individuo para acceder a determinados tipos de empleo (C)⁴² (ver figura 6).

Figura 6. Pirámide de Género



Fuente: Barrientos *et al.* 2003.

El segmento inferior, que está directamente relacionado con el trabajo no remunerado y reproductivo, como las responsabilidades domésticas, cuidado de menores y familiares mayores en el ámbito del hogar, está fuera de la cobertura de los códigos de conducta que por definición, están relacionados con los lugares de trabajo (Pearson, 2007). Es trabajo normalmente no remunerado y de acuerdo a las relaciones sociales de género, habitualmente desarrollado por mujeres.

⁴⁰ Cuestiones relativas a jornada laboral, condiciones de trabajo, salarios, contratos, beneficios sociales, vacaciones, seguros médicos, bajas por enfermedad...

⁴¹ Cuestiones que facilitan la combinación del trabajo productivo y reproductivo como servicios de guardería, servicios sociales de vivienda, transporte, licencias de maternidad y paternidad, bajas, servicios de salud relacionados con el trabajo...

⁴² Responsabilidades domésticas, cuidado de menores y mayores en el hogar.

Las disposiciones en el segmento del medio de la pirámide, cuidado de menores, permiso de maternidad, paternidad, derechos reproductivos y salud, que son imprescindibles para aquellas mujeres que quieren combinar la reproducción con el trabajo remunerado, están relacionados con el empleo y rara vez, se extienden a las personas empleadas que están en el empleo informal. Aun así, quienes más se benefician de estos derechos son las mujeres, que combinan en primera instancia la labor reproductiva con la productiva.

Las disposiciones recogidas en el primer nivel que reflejan cuestiones específicas de género como discriminación sexual y desigualdad en la retribución, sólo son accesibles para mujeres que tienen una relación contractual en un empleo formal.

De acuerdo a Pearson (2007), una de las mayores razones por las que las prioridades de las mujeres trabajadoras difieren de las de los hombres, es la naturaleza de género de las obligaciones de la mujer para satisfacer los compromisos domésticos así como las responsabilidades relacionadas con el empleo. Sin embargo, Razavi y Pearson (2004) indican que la investigación realizada en seis países para analizar la relación entre el trabajo de las mujeres en empresas exportadoras y la naturaleza de las políticas sociales, revelan que “las presiones para flexibilizar los mercados laborales y la austeridad fiscal, se combinan para negar a un gran número de mujeres, independientemente de su situación laboral, cualquier acceso significativo a la asistencia social o protección social” (p. 736). A mayor abundamiento, en la mayoría de los países desarrollados, el porcentaje de la fuerza laboral que actualmente se encuentra trabajando en el sector formal, y por tanto, cubierto por marcos regulatorios, apenas alcanza el 50% del total (Pearson, 2007).

El análisis de género y por extensión, la oportunidad de cambiar la agenda de la RSE tiene que ir más allá de la preocupación de mujeres que se encuentran trabajando. Así, el concepto de género de la RSE debería ir más allá de los lugares de trabajo, regulaciones y disposiciones, para tratar con el impacto local de los procesos empresariales o las responsabilidades de género del trabajo reproductivo (el segmento inferior de la pirámide ni tan siquiera alcanzado por los códigos de conducta voluntarios) (Person, 2007). Si partimos de una definición holística de RSE que se extiende a familias, comunidades y sociedad en general, el concepto de género de la RSE debería considerar el trabajo reproductivo

no sólo de las mujeres contratadas por una determinada empresa, sino el de todas las mujeres en edad de construir su fuerza laboral (Pearson, 2007).

Mientras, la agenda de la RSE pone énfasis en las condiciones de trabajo y en la cadena de suministro, en la asistencia y desarrollo de la comunidad, derechos humanos y laborales, diálogo con los *stakeholders* y su participación, ha obviado implicaciones para la IG (Grosser y Moon, 2008). De alguna forma, las empresas comprometidas con la IG, perciben poca ventaja a la hora de informar sobre igualdad dado que el mercado, la sociedad y los gobiernos parece que ni la demandan ni les recompensan por ello. Es más, corren el riesgo de que los medios de comunicación malinterpreten los datos o hagan mal uso de ellos (Ibid).

La IG es un objetivo por sí mismo e implica desarrollo económico y social (Anderson y O'Neill, 2006). Utting (2007) analiza la situación de la RSE respecto a los cuatro aspectos en los que se fundamenta la IG, protección social, derechos, empoderamiento y redistribución.

La RSE ha contribuido a la protección social definido en sentido amplio, en términos de bienestar y el bienestar de las personas empleadas y otros grupos de interés. Gran parte de la agenda de la RSE se refiere a mejoras en las condiciones laborales, asistencia a las comunidades donde las empresas operaban o apoyo a los programas internacionales de desarrollo. Recientemente ha habido un interés en acercar la agenda de la RSE y contribuir a la reducción de la pobreza a través de lo que se ha denominado el enfoque de la parte inferior de la pirámide⁴³.

La agenda de la RSE ha evolucionado y desarrollado formas de inclusión social, pero su discurso corre todavía muy por delante de la realidad. Tan sólo un pequeño porcentaje de las 70.000 multinacionales, 700.000 afiliadas y millones de proveedores han adoptado la RSE (Utting, 2007).

La calidad de las iniciativas de RSE es a menudo débil al existir una brecha considerable entre las intenciones declaradas y las implementaciones. Ejemplo de ello, son las directrices de las guías de sostenibilidad que se han desarrollado

⁴³ Es un término que se refiere a las dos terceras partes de la población que viven con menos de 2\$ al día.

mientras que sus mecanismos de implementación y cumplimiento siguen siendo muy débiles.

Utting (2007) establece una tercera crítica a la perspectiva de protección social de la agenda de la RSE dado que ciertos aspectos relacionados con la protección social son marginados o permanecen fuera de control. A medida que los asuntos concernientes a la RSE se han ampliado en los países desarrollados, asuntos importantes para determinados grupos de interés en países en vías de desarrollo, como las mujeres trabajadoras, reciben poca atención.

Gran parte de la literatura asociada a la RSE, en especial la del campo de la gestión empresarial, ha marginado ciertos aspectos de desarrollo de países pobres como los aspectos de coste e impacto de las iniciativas de la RSE en las pequeñas empresas, la situación de las personas trabajadoras informales o el tratamiento de las multinacionales cuando sus empresas proveedoras están bajo el punto de mira de la RSE.

Curiosamente muchas de las grandes multinacionales que promueven la RSE, trabajan activamente en lobbies macroeconómicos que persiguen flexibilización en el mercado del trabajo, desregulaciones y políticas fiscales que debilitan los sistemas de protección social (Farnsworth, 2000 citado en Utting, 2007).

En lo que respecta a los derechos, Utting (2007) indica que la agenda de la RSE ha considerado los derechos como uno de sus aspectos más importantes. La OIT ha realizado numerosas convenciones contra la discriminación, el trabajo forzoso, a favor de la libertad de asociación y las negociaciones colectivas. Estos estándares figuran hoy en día en numerosos códigos de conducta y destacaríamos su influencia en los 10 Principios del Global Compact.

Sin embargo, varios autores (Kilgour, 2007; Barrientos *et al.*, 2003, Oxfam, 2006) critican la ceguera de distintas instituciones en China donde derechos laborales tan básicos como la libertad de asociación y la negociación colectiva no están ni tan siquiera reconocidos. Las empresas escogen cuáles de esos derechos laborales incorporar a sus códigos de conducta, pero determinadas prácticas empresariales como la cancelación de contratos de empresas que sí respetan los derechos laborales, a favor de empresas exportadoras de China, se contradicen con los compromisos expresos reflejados en los mismos.

Este sea posiblemente uno de los aspectos donde las iniciativas de RSE más contradicciones han generado. El Informe provisional del Representante Especial del Secretario General sobre Empresas y Derechos Humanos de Naciones Unidas, establece que pese a que las normas de la Naciones Unidas son explícitas y aportan numerosos estándares derivadas de leyes internacionales, incluso obligan a las multinacionales a implementar y proponer mecanismos de monitorización, estos aspectos son considerados pequeñas distracciones en función del pragmatismo.

Algunas implicaciones de la igualdad se refieren a la IO y la igualdad de resultados. Para alcanzar la igualdad de resultados es necesario erradicar las dimensiones estructurales que dan lugar a patrones muy sesgados de la distribución de recursos y el poder (Phillips, 2006). El aumento de la influencia de las voces de grupos minoritarios de la sociedad es fundamental para alcanzar la igualdad (Utting, 2007). Es en este marco, donde surge y se desarrolla el concepto de empoderamiento que implica una participación de las mujeres en el debate acerca de la visión del desarrollo y de las concepciones de la modernización, como asimismo en la discusión sobre las estrategias adecuadas para la transformación (Rigat-Pflaum, 2007). No obstante, la limitada participación de los *stakeholders* de países en desarrollo y sus capacidades para decidir en aspectos relacionados con la RSE (instrumentos, instituciones) es una debilidad del movimiento de la RSE desde la perspectiva de participación y empoderamiento de las mujeres (Bendell, 2008).

Utting (2007) define el concepto de redistribución, como el desplazamiento progresivo de la distribución de los ingresos entre las empresas y las cadenas de valor que favorecen a las personas empleadas, pequeñas producciones y países más pobres. Incluye políticas fiscales transparentes que minimicen los impactos en el desarrollo social y medioambiental. Para este autor, si las cuestiones de la RSE relativas al empoderamiento son débiles, las cuestiones relativas a la redistribución solo figuran marginalmente en el radar de la RSE.

En este sentido, Pearson (2007) sugiere que la RSE de género debería tener en cuenta las condiciones bajo las cuales la fuerza de trabajo se (re)produce. Desde esta perspectiva la responsabilidad debería extenderse hacia la población en su conjunto, en la medida que la mano de obra barata es un aspecto de preocupación de la RSE. Pearson introduce un meca-

nismo para articular esa preocupación cuando menos controvertido. Al estilo de la tasa Tobin⁴⁴, propone el pago una hipotética tasa “Maria” destinada a la prestación de servicios con el complemento de la función productiva de las mujeres en las empresas. Esta tasa aportaría recursos para la reproducción social así como para señalar y revalorizar el trabajo de las mujeres en los trabajos productivos y reproductivos.

La consideración del rol de la mujer como inversora, trabajadora, proveedora, cliente y miembro de esa sociedad que recibe impactos de las prácticas empresariales, puede aportar una oportunidad añadida a la RSE para conseguir una mayor participación de las mujeres en los lugares de trabajo. Sin embargo, este no parece ser un camino por el que lograr la perspectiva de género en las cuestiones de las empresas. Posiblemente porque las mujeres están marginadas en la RSE (Grosser y Moon, 2005). La mayoría de los directores de RSE, ONG, inversores, servicios profesionales, instituciones, educación superior son hombres (Ethical Performance, 2005).

O’Drwyer (2003) solicita una atención mayor para las voces de *stakeholders* no gerenciales con el fin de aumentar su contribución en las organizaciones responsables de acciones que les afecten. Los estudios de Grosser y Moon (2005) manifiestan la potencialidad de la inclusión de las mujeres como *stakeholders* en las prácticas empresariales, como trabajadoras, miembros de la comunidad, consumidoras, proveedoras e inversoras en los sistemas y procesos de la RSE. De esta forma, se señala la posibilidad de regular el *mainstreaming* de la RSE.

Las mujeres han sido reconocidas como *stakeholders* en la RSE en su categoría de empleadas, consumidoras, comunidad, proveedoras, inversoras y miembros de organizaciones civiles y sociales (Grosser, 2009). Sin embargo, hoy en día, tan solo una pequeña minoría de empresas ha comenzado a trabajar la igualdad y diversidad a través de sus programas de RSE con los *stakeholders* (Grosser y Moon, 2008).

Por su parte, la Comisión Europea (2004) ha reconocido los efectos positivos de la diversidad promovida a través de

⁴⁴ Es una propuesta del premio Nobel de 1981 basada en un impuesto del 0,5% sobre las transacciones de las divisas para disuadir a los especuladores de los tipos de cambio.

las agendas de RSE adaptándose a los cambios estructurales y entornos de trabajo para equilibrar las condiciones laborales para ambos géneros. La política europea sobre IG se ha adentrado más allá de los lugares de trabajo, en la no discriminación basada en el sexo para el acceso o suministro de bienes y servicios.

La literatura sobre filantropía y RSE rara vez trabaja el género y la diversidad (Grosser, 2009). Del mismo modo, aspectos comunitarios de género, están ausentes de la mayoría de los procesos de *benchmarking*. Grosser (2009) indica que algunas empresas reportan sus aspectos de integración de la diversidad en sus comunidades (Opportunity Now, 2004), pero existe poca evidencia del impacto de género en los programas de inversión de las comunidades. Cabe resaltar sin embargo, el esfuerzo de organizaciones como *International Finance Corporation* (IFC) en desarrollar una guía para empresas en materia de IG desde la perspectiva de stakeholder con especial énfasis en los impactos comunitarios.

Los aspectos relacionados como mujeres proveedoras, se suelen centrar en empresas que pertenecen y son gestionadas por mujeres. Las empresas suelen referirse en sus informes a las empresas proveedoras pertenecientes a minorías, con lo que rara vez se desagregan estos datos en función del género.

El concepto de inversora será, tal vez, el *stakeholder* más desarrollado y al que más atención ha recibido la cuestión de género. Los *Principios de la Mujer de Calvert* emergen como la aproximación de género más generosa para quienes invierten.

Los estudios de Berger, Cunningham y Drumwright (2007) exponen las tres normativas lógicas u orientaciones en sus iniciativas de género de RSE que las empresas suelen utilizar. El denominado modelo o “caso de empresa”, el modelo de “valores sociales dirigidos” y el modelo de “gestión sincrética”. Las tres orientaciones expuestas representan diferentes percepciones de lo que los autores denominan “mercado interno para la virtud”. Es decir, la manera en la que las iniciativas de RSE son demandadas, fomentadas y recompensadas por la alta gerencia, consejos de administración así como por la propensión de los empleados de comunicar, entregar o cumplir con esa demanda⁴⁵.

⁴⁵ Para estos autores, las demandas del mercado externo, especialmente las del mercado financiero, son insuficientes por sí mismas, para explicar un cambio en la orientación de las iniciativas de RSE.

En los casos de empresas, realizar el enfoque de género implica perseguir agresivamente oportunidades de negocio. El reto es encontrar la unión entre la oportunidad de negocio y la RS para posteriormente, alinear la iniciativa de RSE con la estrategia de negocio de tal forma, que pueda producir retornos financieros.

En los modelos de valores dirigidos, la RSE se define alrededor de un aspecto social determinado y esta se enfoca bajo el prisma del género, en el mismo sentido que su organización. El reto es encontrar la autenticidad de los objetivos del negocio, un segmento y desarrollar un producto o servicios, para así prosperar en su misión no económica. Los criterios no económicos y los *stakeholders* asociados a la empresa son dominantes. “A medida que prospera la empresa, prospera la sociedad”.

Finalmente, en el modelo denominado gestión sincrética, las organizaciones adquieren una amplia y holística visión de la RSE que abarca un conjunto más numeroso de *stakeholders*. En estas empresas, la RSE es algo más que actividades, programas o iniciativas. Se trata de una gestión filosófica y un enfoque global del negocio. El enfoque de género implica integrar la RSE en la misión, valores, visión, procesos y toma de decisiones. Al contrario de lo que ocurre en los casos de empresas, donde la empresa no quiere que su competencia le siga e invalide su diferencial competitivo, en el modelo de gestión sincrética, las empresas fomentan entre su competencia la iniciativa de RSE.

Berger *et al.*, (2007) concluyen el papel crucial del mercado interior en la manera a integrar el enfoque de género en las iniciativas de RSE. Los modelos de casos de empresas, y los modelos de valores dirigidos tienden a gravitar hacia el modelo de gestión sincrética, siendo éste un enfoque probablemente más sostenible en el tiempo donde los objetivos económicos y no económicos se integran mejor.

Grosser y Moon (2005) señalan las posibilidades de la RSE para contribuir en la agenda de *mainstreaming*, básicamente porque el término se ha expandido desde su concepción inicial como filantropía a la comunidad, a la responsabilidad de cómo son fabricados y distribuidos los productos y servicios, a la responsabilidad hacia las personas que participan en esos procesos de producción (personas empleadas directamente o indirectamente en la cadena de suministro). Es más, la RSE se ha convertido en parte del sistema más amplio de gobernanza social en el que las tradicionalmente considera-

das decisiones políticas (referidas a la regulación, distribución, legitimización...) se toman ahora. Por consiguiente, la RSE no es sólo un caso de empresa porque también refleja valores y demandas sociales.

El creciente papel de las organizaciones en la gobernanza y ciudadanía, y el crecimiento de la RSE como instrumento para vehiculizar las cuestiones sociales así como el impacto medioambiental de las empresas, implica que la IG en la RSE pueda convertirse en un factor importante para la ciudadanía de las mujeres (Grosser, 2009). Sin embargo, pese al enorme potencial de la perspectiva de género en las iniciativas de RSE como vehículo para alcanzar la igualdad, las mujeres son relativamente invisibles en la RSE y en las relaciones con los *stakeholders* (Grosser, 2009). Grosser sugiere un replanteamiento a la UE sobre el modo en que actualmente se está fomentando la RSE, para incorporar aspectos relacionados con el género⁴⁶. En definitiva, la IG necesita ser considerada más sistemáticamente en la estrategia de los *stakeholders* de la empresa, como una parte más de la RSE. Se refiere a la identificación de los *stakeholders*, la gestión, compromiso, diálogo, participación y democracia (Grosser, 2009).

La Generización del Liderazgo en la Responsabilidad Social Empresarial

Actualmente muchas empresas realizan informes anuales sobre sus desempeños sociales y medioambientales junto con los estados financieros. Elkington (2007) lo denomina la contabilidad triple de la cuenta de resultados.

Por su parte, el género está entrelazado con la destrucción medioambiental y la profundización de la pobreza (Marshall, 2007). Ignorar estos aspectos desde la perspectiva de género, es no tener en cuenta características importantes de su naturaleza (Plumwood, 2002). Los estudios de Marshall (2007) concluyen que las mujeres y los hombres tienen diferentes formas de trabajar la RSE.

Aunque existen muchos factores que afectan a la perspectiva de género en el liderazgo de la RSE, los líderes en materia

⁴⁶ Ejemplos de buenas prácticas en este sentido podemos encontrarlas en los incentivos fiscales del Reino Unido para las empresas que facilitan el cuidado de menores. Asimismo, el gobierno británico introdujo la obligación al sector público de fomentar la igualdad de género que se aplica en los lugares de trabajo así como en el suministro de bienes y servicios.

divulgativa de RSE son hombres⁴⁷ (Marshall, 2007) y este dato condiciona el desarrollo del liderazgo. La suposición común sobre los textos de gestión es que están escritos por hombres, acerca de hombres y para hombres siendo la mujer casi ausente en términos de protagonista, escritora o consumidora de literatura de gestión (Wilson, 2001; Crainer, 2003). La presencia de la mujer como *stakeholder* en materia de RSE no ha sido considerada (O'Dwyer, 2003).

Marshall (2007) sugiere que los patrones de género están sesgados más que bien definidos. El liderazgo basado en discursos y prácticas de las organizaciones es dominado por el hombre blanco. Algunos hombres actúan como “radicales templados”⁴⁸ a favor del cambio. Existen mujeres líderes en el ámbito de la RSE que mencionan las desigualdades de género, pero éstas actúan en los márgenes del discurso y se autodenominan activistas. Meadows (1991) estableció que los cambios sistémicos necesitan cambios del contexto y los condicionantes, de tal forma que la misma persona en la misma situación, se comporte diferente. Para Marshall (2007), las mujeres y hombres que trabajan en los márgenes de la RSE tal vez no participen en la creación de significados para la RSE, pero trabajan los condicionantes y el contexto en el que estos significados ocurren.

El género es un aspecto de la RSE y es inherente a ella. La RSE puede ser enfocada desde múltiples dimensiones, pero trabajar la RSE desde la perspectiva de género contribuye a la IG. Tal y como ocurre en otras situaciones, es necesario construir un liderazgo femenino en materia de RSE, no solo en aspectos numéricos sino también en credibilidad a fin de que la RSE se convierta en un vehículo real hacia la IG.

⁴⁷ Únicamente el 14,2% de los libros referentes a la RSE y publicados en Amazon están escritos por mujeres (Marshall, 2007).

⁴⁸ Personas que trabajan en organizaciones principales y quieren transformarlas, por ejemplo, fomentando la diversidad (Meyerson and Scully, 1995).

*Objetivos y Metodología
del Estudio*

3

3.1 Objetivos del Estudio

La presente publicación parte de un proyecto de investigación más amplio cuyo objetivo era dar respuesta a la siguiente pregunta: **¿Qué papel desempeña el género en las iniciativas de RSE llevadas a cabo por las Empresas Excelentes de España y qué experiencias podrían considerarse como Buenas Prácticas en este ámbito?** Más concretamente, dicho proyecto de investigación indagaba en las siguientes cuestiones:

1. Teniendo en cuenta la dimensión interna de la RSE y su promoción, ¿cuáles son las prácticas más interesantes que podrían desplegarse contemplando la variable género? ¿qué prácticas diferenciales se adoptan en áreas como:
 - a) Gestión de las personas,
 - b) Salud y seguridad en el lugar de trabajo,
 - c) Adaptación al cambio y
 - d) Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales?
2. En lo que respecta al ámbito externo de la RSE, ¿qué tipo de iniciativas son destacables?, y en concreto, ¿qué papel desempeña el género en las iniciativas desplegadas en ámbitos como:
 - a) Comunidades locales,
 - b) Socios comerciales, proveedores y personas consumidoras,
 - c) Derechos humanos y
 - d) Problemas ecológicos mundiales?
3. ¿Cuáles son las buenas prácticas que las empresas excelentes adoptan en materia de RSG?, ¿Pueden ser compartidas con otras organizaciones para que éstas se planteen una acción de *benchmarking*?⁴⁹

Esta publicación da respuesta a las dos primeras cuestiones, de manera que se exponen las iniciativas y prácticas tanto internas como externas a la empresa, que permiten desple-

⁴⁹ Esta cuestión es abordada en Velasco, E.; Aldamiz-echevarría, C.; Fernández de Bobadilla S.; Intxaurburu, G. y Larrieta, I. (2013): *Guía de Buenas Prácticas en Responsabilidad Social de Género*; Ediciones Pirámide, Madrid.

gar una Responsabilidad Social de Género (RSG) en las organizaciones. Estas iniciativas y prácticas se desprenden de la profunda revisión de la literatura existente llevada a cabo.

El presente trabajo pretende **establecer una metodología y definir unas pautas para integrar las iniciativas de género dentro del marco de la RS de las empresas**. El estudio parte de la premisa de que la igualdad de género (IG), al igual que el respeto al medio ambiente o la defensa de los derechos humanos, es un objetivo social que las empresas pueden decidir asumir y fomentar más allá de lo que marca la legislación.

A la hora de incorporar la perspectiva de género en la RS se ha optado por recurrir a la clasificación empleada por el Libro Verde de la Comisión Europea (2001) “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”, considerándolo el marco de referencia de la RS en nuestro entorno más cercano. De acuerdo con el Libro Verde, en el ámbito de la RSE se puede diferenciar una dimensión *interna* y *externa*. En lo que respecta a la primera, las prácticas responsables en lo social atañen al personal laboral de la empresa y se refieren a cuestiones como la inversión en recursos humanos, la salud y la seguridad, y la gestión del cambio, mientras que las prácticas medioambientales tienen que ver con el respeto al medio ambiente en la actividad diaria de las organizaciones. Concretamente, los aspectos de la RSE desde la dimensión interna de la empresa son (Comisión Europea, 2001):

- Gestión de recursos humanos.
- Salud y seguridad en el lugar de trabajo.
- Adaptación al cambio.
- Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales.

Por su parte, la dimensión externa de la RSE amplía su actividad hasta las comunidades locales en las que opera, e incluye además del personal laboral y accionistas, a un amplio abanico de interlocutores, como son empresas socias comerciales, proveedoras, personas consumidoras, autoridades públicas y ONG defensoras de los intereses de las comunidades locales y del medio ambiente. Más exactamente, la di-

3.2 Metodología del Estudio

mención externa de la RSE contempla (Comisión Europea, 2001):

- Comunidades locales.
- Socios comerciales, proveedores y personas consumidoras.
- Derechos humanos.
- Problemas ecológicos mundiales.

Figura 7. Ámbitos de la RSE según el Libro Verde



Fuente: Elaboración propia.

Un profundo análisis de la literatura en áreas tan dispares como el desarrollo sostenible, las políticas empresariales de gestión de personas o la gestión medioambiental, entre otras, ha permitido vincular cada uno de los ámbitos de la RS con el género. Entendemos que, siguiendo un enfoque de *mainstreaming*, la perspectiva de género debería incorporarse en cada una de las iniciativas, procesos y acciones de la empresa (ver figura 10). Por lo tanto, consideramos que **cada una de las actividades desplegadas por la empresa dentro de su estrategia de RS se ven impregnadas por la búsqueda del objetivo de la igualdad de género.**

Figura 8. Marco de Actuación para una Responsabilidad Social Empresarial con Perspectiva de Género o Responsabilidad Social de Género (RSG)



Fuente: Elaboración propia.

*Resultado: Marco para
la Responsabilidad
Social de Género*

.....

.....

4.1 La Dimensión Interna de la RSG de la Empresa

Las prácticas de las organizaciones socialmente responsables inciden en primer lugar en su propio personal, ya que afectan a cuestiones como la inversión en los recursos humanos, la salud y la seguridad de las personas y la gestión del cambio (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001).

Siguiendo el esquema propuesto por el Libro Verde, en los siguientes apartados se estudian las prácticas socialmente responsables en los aspectos referidos a la gestión de personas mencionados en el párrafo anterior, así como la gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales. Además de ofrecer una introducción a cada una de estas áreas de la RS interna de la organización, se estudia el vínculo existente entre esta y el género, identificándose qué tipo de iniciativas, prácticas o rutinas debería desplegar una empresa u organización que desee impulsar la RSG. El objetivo es desarrollar un enfoque sensible al género en cada una de estas áreas de la RS interna y ofrecer pautas de acción a las empresas que deseen adoptar dicho enfoque. Como se verá, en algunos ámbitos la sensibilidad con respecto al género ha sido ampliamente estudiada y las iniciativas a desarrollar están más o menos consensuadas en la literatura. Sin embargo, en otras áreas, la relación no es tan evidente y el esfuerzos por incorporar el elemento del género es más incipiente.

Figura 9. Ámbitos de la RSE Interna de acuerdo con el Libro Verde bajo la perspectiva del género



Fuente: Elaboración propia.

GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS: ELEMENTO CLAVE PARA LA RSG

“En todo el mundo, las mujeres siguen ganando menos que los varones por el mismo trabajo.

En numerosos países, además, se enfrentan a la desigualdad en el acceso a la tierra y los derechos a la herencia. Y pese a avances muy positivos, las mujeres todavía ocupan solo el 19 por ciento de los escaños legislativos, conforman solo el 8 por ciento de los representantes en las negociaciones de paz y solo son 28 las mujeres que se desempeñan como jefas de estado o gobierno”⁵⁰.

La Gestión de los Recursos Humanos (en adelante, RRHH) se enfrenta actualmente a diversos desafíos en el logro de los objetivos organizacionales que se pueden resumir en la consecución de objetivos propios de la organización para posicionarse en las mejores condiciones, y en el equilibrio que debe existir entre el contexto social interno y externo en el que se desarrollan (Camejo, 2009).

En este sentido, el principal desafío de quienes gestionan los RRHH desde finales del siglo XX ha sido lograr empresas eficientes y eficaces en sus actividades tanto internas como externas. Así, se evidencia que la gestión de RRHH ha adquirido en este siglo XXI una significativa importancia en la vida de las organizaciones con la aplicación de nuevas técnicas, teorías y principios que dan respuestas al comportamiento humano dentro y fuera de la organización.

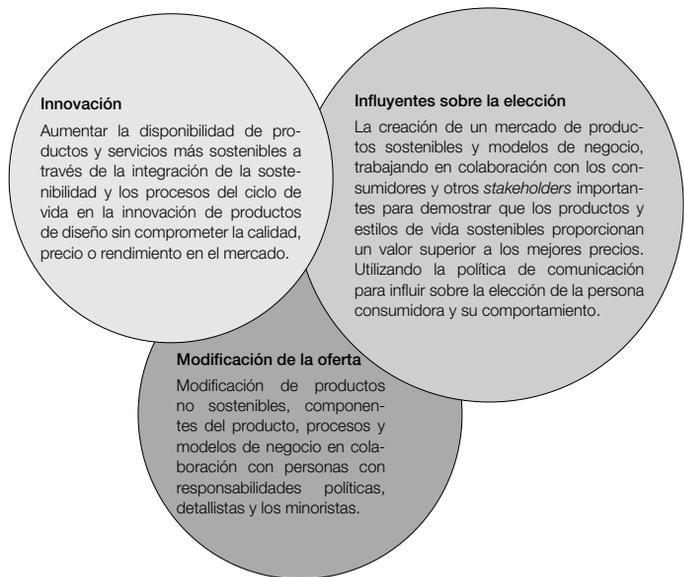
Por otra parte, las empresas en su rol proactivo hacia la comunidad deben tener integrado como concepto primordial que los negocios además de ser rentables, deben ser responsables hacia su entorno invirtiendo en proyectos sociales y medioambientales que beneficien el desarrollo sostenible (Rimanoczy y Pearson, 2010, pp. 11-15) y, al mismo tiempo, a la empresa que los desarrolla (ver figura 12). Esta orientación a las tres dimensiones: económica, social y medioambiental, comentada anteriormente a nivel más general de la Responsabilidad Social se ve refrendada por muchas empresas con la realización de informes anuales sobre sus desempeños sociales y medioambientales junto con los estados financieros. Elking-

⁵⁰ Mensaje de Michelle Bachelet en ONU Mujeres en el marco del Día Internacional de la Mujer (7/3/2011).

ton⁵¹ (1997) lo denomina la contabilidad triple de la cuenta de resultados, triple línea de resultados o “triple bottom line”; que también se conoce como los tres pilares o las tres P’s (People, Planet and Profit). Las personas hacen referencia a lo social, el planeta a lo medioambiental y el beneficio a lo económico.

En 2006, Adams gráficamente presentó como aparece en la figura 12 esta triple línea de resultados en la que se observa que el beneficio no solo viene determinado por aspectos económicos sino también por aspectos sociales y medioambientales. El cruce de los tres tipos de beneficios será el que determine la capacidad de la empresa para contribuir al desarrollo sostenible, pero también a su propia viabilidad en el largo plazo.

Figura 10. Triple Línea de Resultados



Fuente: Adams (2006).

⁵¹ La primera persona que utilizó esta expresión fue precisamente John Elkington en 1994. Elkington, fundador de una consultoría británica llamada SustainAbility (www.sustainability.com) publicó en 1997 el libro *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business* en el que lo desarrollaba y hacía referencia a la importancia de que las empresas mostraran sus resultados en estas tres áreas.

La razón por la que se aborda esta triple línea de resultados en este apartado es porque si la empresa se plantea obtener resultados en estas tres áreas, contará con personal más motivado, más involucrado y por tanto, contribuirá a la mejora de su gestión, reduciendo por ejemplo los costes de selección de personal, e incrementará su productividad. Las empresas con esta doble orientación (interna y externa) no solo tienen más probabilidades de poder seleccionar a los mejores talentos (Colbert, 2007, p. 28) sino que, como consecuencia de ello, pueden obtener ventajas competitivas importantes en todos aquellos sectores en los que la calidad del capital humano es primordial.

En efecto, tal y como se ha comentado en el marco teórico de la RS, para generar beneficios en los ámbitos sociales y medioambientales, sin descuidar necesariamente el económico, podemos desarrollar acciones de RS tanto interna como externa. Estas acciones implican una transformación dirigida a generar capacidades en las personas que conforman la comunidad, que les permita mejorar su calidad de vida, presente y futura, incluyendo en esta mayor calidad de vida el respeto al medio ambiente, la utilización más racional de los recursos utilizados, la no discriminación de determinado género y la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, entre otros.

No es objetivo de este trabajo abordar la igualdad como una fuente de conflictos que enfrente a mujeres y hombres. Al integrarla dentro de la RS, la igualdad aparece en el mismo plano que los códigos éticos o la preocupación medioambiental, como el fruto de la evolución social a la que la empresa se adapta con naturalidad y responsabilidad, como una parte más de las preocupaciones que le son propias (Carantoña, 2007).

Así, la gestión de la RSE en las áreas de igualdad en relaciones laborales, conciliación y prevención de riesgos en materia de género, no puede materializarse sin una apuesta clara por la gestión de los RRHH desde un enfoque de género, y de ahí que se tienda a hablar de Responsabilidad Social de Género (Torre y Maruri, 2009, pp. 89-91).

Tabla 8. Elementos básicos para la estrategia de la igualdad de género

1. Compromiso de la organización
2. Conocimiento de la situación
3. Conocimiento de los recursos de apoyo a las empresas
4. Información continua e interna de las estrategias de la empresa
5. Asignación de responsabilidades
6. Seguimiento y evaluación.

Fuente: Adaptado de Fundación Mujeres *et al.* (2006): Buenas prácticas para integrar la igualdad de género en las empresas, pp. 16-26.

Como se ha visto en el capítulo 2, Porter y Kramer (2006) identifican dos enfoques estratégicos en la adopción de la RSE: el enfoque estratégico y proactivo y el enfoque reactivo. Tal y como aparece reflejado en la figura 11, el enfoque reactivo se basa en la buena ciudadanía y pretende mitigar posibles daños en el proceso productivo. Por el contrario, la orientación estratégica trata de aprovechar las capacidades de la empresa para mejorar las áreas relevantes del contexto competitivo, entre otras cosas, transformando las actividades de la cadena de valor encaminadas al refuerzo de la estrategia.

Figura 11. Participación de las empresas en la sociedad: un enfoque estratégico

Impactos sociales genéricos	Impactos sociales de la cadena de valor	Dimensiones sociales del contexto competitivo
Buena ciudadanía.	Mitigar el daño de la cadena de valor.	Filantropía estratégica que aprovecha las capacidades para mejorar las áreas relevantes del contexto competitivo.
RSE reactiva	Transformar las actividades de la cadena de valor mientras se refuerza la estrategia.	RSE estratégica

Fuente: Porter y Kramer (2006, p. 9).

En la misma línea, Torre y Maruri (2009, p. 46) identifican dos opciones antagónicas en la gestión de la RSE, una reactiva y defensiva, como integración obligatoria por cumplimiento del marco legal, y otra posición proactiva, como

búsqueda de valor a través de la gestión adecuada de la RSE con el personal. La primera de ellas no se considera RSE, sino una mera respuesta al marco legal en busca de la minimización de riesgos, derivados de posibles sanciones por incumplimiento de la legislación vigente. En contra, la posición proactiva tiene como beneficio la atracción y retención del talento, reducción de absentismo, fomento de la implicación y de la ética en el trabajo, mejora de la creatividad y de la innovación, fortalecimiento de la marca como empresa empleadora, integración de las personas trabajadoras en la gestión de la RSE y en el desarrollo del negocio, y generación de ventajas competitivas en su sector.

Conocido este concepto, podemos afirmar que una empresa proactiva de la RSE en clave de género es probable que implemente un Plan para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres, al considerarlo un instrumento para mejorar y adecuar la gestión de la organización y en particular, del talento de su equipo de trabajo. Al fin y al cabo, “la gestión responsable con los procesos de RRHH exige proyectos concretos con los empleados” (Torre y Maruri, 2009, p. 48).

Y es que hoy aún hay una gran diferencia entre hombres y mujeres en el mercado laboral. Así, según los datos publicados por Eurostat en 2011, el 58,4% de las mujeres en edad de trabajar lo estaban haciendo frente al 70,1% de los varones. Las mujeres ganaban un 16,4% menos que los hombres por término medio y, generalmente, sus empleos eran de menor calidad y/o, involuntariamente trabajaban a media jornada o jornada reducida⁵². Estas diferencias son tan acusadas que, durante la presidencia de Suecia de la UE (2009), se hizo un estudio económico para conocer el efecto de la desigualdad en términos de acceso al mercado laboral, sueldo, porcentajes de hombres y mujeres con jornada reducida y de emprendedores y emprendedoras y se concluyó que, si no existieran diferencias actuales, el PIB de los estados miembros se incrementaría una media del 27% (EC, 2010, p. 14). Aunque se trate de un análisis hipotético demuestra los beneficios económicos de integrar a las mujeres y tratar de luchar por la igualdad en los distintos aspectos laborales.

⁵² De quienes trabajaban con jornada reducida o media, el 31,1% de las mujeres no estaban satisfechas frente al 7,9% de los hombres. El problema no es que trabajen jornadas reducidas, sino que hacen esas jornadas porque no tienen opción de hacer jornadas más largas (EC, 2010, p. 14).

La OCDE (2008, p. 11) cuantificó que aproximadamente una cuarta parte del crecimiento de Europa desde 1995 se podía atribuir al incremento de mujeres empleadas.

Ahora bien, ¿qué puede hacer una empresa ante estas diferencias? Lo primero es identificar si en su caso también se producen esos desequilibrios y plantearse como objetivo contribuir a su eliminación. En ese sentido, deberá facilitar medios para impulsar la igualdad de oportunidades y evitar la discriminación cambiando actitudes. Una de las vías pasa por el desarrollo de programas de acción positiva que repercutirán especialmente en las funciones clásicas de RRHH como reclutamiento, selección, formación, descripción y valoración de puesto, evaluación de desempeño, retribución y promoción, y a las relativas al comportamiento organizativo de la empresa como comunicación, ambiente de trabajo, conciliación, y condiciones de salud laboral (Instituto Andaluz de la Mujer, 2006).

En esta área de estudio, existe un amplio número de publicaciones dedicadas a recoger diversos tipos de iniciativas dirigidas a cambiar y compensar los desequilibrios estructurales existentes en materia de género (como en la composición del personal –segregaciones horizontales y verticales–, diferencias en las retribuciones, etc.). Concretamente, en relación a la gestión de los RRHH hay publicados un número considerable de casos y manuales de buenas prácticas para el fomento de la igualdad de género (como diversos informes de la Fundación Mujeres, de la EU), y muchos menos documentos académicos que analicen en profundidad la relación entre igualdad en gestión de RRHH y excelencia, calidad o rentabilidad. Con el estudio de toda la bibliografía y nuestro propio estudio empírico sobre empresas excelentes, elaboramos un nuevo manual de buenas prácticas (Velasco *et al.* 2013) que pretendemos contribuya a mejorar la gestión de las empresas en este ámbito así como a incrementar la bibliografía para seguir profundizando en dicho ámbito.

Otro ejemplo de buenas prácticas para el fomento de la igualdad de género aparece en el informe de la Comisión Europea (EC, 2010) que se presenta en la tabla siguiente y que muestra distintas iniciativas empresariales para promover la integración de las mujeres en la empresa.

Tabla 9. **Iniciativas empresariales para promover la integración de las mujeres**

Objetivos	Iniciativas
Medición y presentación de informe sobre igualdad de género	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr un equilibrio de género con los procesos de selección. • Representación en distintos niveles de gestión. • Promoción profesional. • Diferencias salariales. • Oferta de formas de trabajo flexibles.
Conciliación de vida profesional-familiar	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilidad al trabajo-familia. • Formas de trabajo flexibles. • Programas de reducción o excedencias. • Acogida de quienes han estado un tiempo fuera de la empresa.
Creación de redes de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> • Mentoring. • Coaching. • Programas formales de redes.
Preparación de mujeres líderes	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación. • Gestión del talento. • Asunción de responsabilidades. • Liderazgo de proyectos importantes. • Liderazgo de proyectos cruciales para la empresa. • Responsabilidades internacionales.

Fuente: Adaptado de EC (2010) que, a su vez, lo adapta de Inspire Women: Corporate Best Practice in Europe, The Lehman Brothers Centre for Women in Business, London Business School, 2007.

En general, podemos decir que los ejemplos de buenas prácticas específicos de empresas, impulsados tanto desde la esfera pública como privada, son abundantes. Se trata de casos publicados de forma sintética y con poco detalle, que deben entenderse como fuente de ideas, y no como algo a aplicar directamente en cualquier empresa. Para que una empresa pueda implementar cualquier tipo de acción desarrollada previamente por otra, deberá empezar elaborando un diagnóstico de su situación y, en base a ese, adoptar las medidas oportunas que pueden pasar por adaptar las acciones de otras empresas o desarrollando unas propias que no tengan nada que ver con las que se hayan implantado previamente⁵³.

⁵³ Como ejemplo de este tipo de acción podemos nombrar a Sállica, empresa conservera de Bermeo (Bizkaia) que, no por un tema de género sino de mejora de las condiciones de trabajo, decidió poner bancos corridos

Analizando la posición de España con respecto a otros países, se observa que está retrasado (Infopolis, 2004, pp. 887-891). Ahora las empresas, especialmente las de mayor tamaño, comienzan a considerar la igualdad de género como un objetivo estratégico, pero todavía muchos de los programas de igualdad se vienen impulsando desde la administración. En efecto, a primeros de la década de los noventa, desde organismos de igualdad de algunas Comunidades Autónomas y la Administración General de Estado español, se impulsó de forma coordinada el programa ÓPTIMA (EMAKUNDE y CE, 2004).

El programa ÓPTIMA surgió en 1995 dentro de la iniciativa del Fondo Social Europeo-NOW con los objetivos iniciales de apoyar a las empresas en la implantación de acciones positivas que facilitarían la incorporación, permanencia y promoción de las mujeres en las organizaciones así como para desencadenar un proceso social favorable a la igualdad de oportunidades convirtiendo a una serie de empresas y organizaciones en modelos a imitar. Para lograr estos objetivos, se propusieron (IAM, 2006):

- Sensibilizar a las empresas y sus representantes sobre la necesidad y las ventajas de incorporar una política de igualdad en sus empresas.
- Analizar la situación de las empresas para identificar sus barreras a la igualdad de oportunidades.
- Identificar las discriminaciones tanto directas como indirectas que pudieran existir.
- Introducir medidas de acción positiva que ayudaran a superar las desigualdades existentes y facilitarían el acceso de las mujeres a actividades tradicionalmente masculinas, la promoción de las mismas a puestos directivos y su permanencia en las empresas.
- Aplicar acciones que fomenten la conciliación de la vida familiar y laboral.

Este programa fomentaba, entre otras cosas, la elaboración de un Plan de Acción Positiva en las empresas. Tras varios años potenciando la participación de empresas en el programa (2002-2004) se llegó a la conclusión de que el éxito en adoptar la igualdad de género dependía de los siguientes factores (Gómez y

para que el personal que limpiaba el pescado (prácticamente todas mujeres) lo hiciera sentado, en lugar de levantado como se había hecho durante décadas (en entrevista de Marisol Aguirre y Oskar Villarreal a Enrique Bediaga, Dr. Gral. De Sálca en 1997). Este tipo de decisiones solo se pueden tomar si se analiza lo que sucede en cada empresa y las que se enfrentan y de ahí, se realiza un esfuerzo para elaborar acciones "a medida".

Murgibe, 2004, p. 85): grado de participación en el proceso de implantación, metodología en su implantación (proceso sistemático), entorno social e institucional favorable y el uso de la formación como herramienta del proceso de cambio en la empresa.

Tabla 10. **Elementos comunes que favorecieron el éxito del Programa Óptima en las empresas**

Conocimiento de la organización.
Compromiso de la Dirección ⁵⁴ .
Diagnóstico exhaustivo y supervisión.
Comunicación constante/ Publicaciones.
Equipo de trabajo.
Participación de toda la plantilla.
Existencia de personas expertas.
Recursos materiales.
Participación sindical.
Acciones específicas dirigidas a mujeres y medidas transversales.
Cambio de mentalidades a través de la formación.
Objetivos y acciones concretas y a corto plazo.
Evaluación y supervisión continua: flexibilidad.
Apoyo y reconocimiento institucional.
Vinculación de la igualdad como factor de calidad.
Limitaciones del programa
En ocasiones, se consideraba como “asunto de mujeres”.
Dependencia de la voluntad política que exista detrás.
Dependencia del Departamento de personal o de Recursos Humanos.
Creación de divisiones entre la plantilla.
Establecimiento de objetivos no ligados a objetivos comerciales.
Consideración de que se trataba básicamente de una cuestión de imagen.
Dificultad de obtención de beneficios a corto plazo.
Escaso apoyo institucional.

Fuente: Elaboración propia a partir de Gómez y Murgibe (2004) e Instituto Andaluz de la Mujer (2006).

⁵⁴ Así, por ejemplo, en el caso de EPES (Empresa Pública de Emergencias Sanitarias), la visión estratégica de la Directora de Recursos Humanos fue el motor que puso en marcha el programa Óptima en la empresa y desde entonces, la empresa tiene una partida anual en su presupuesto, para acciones positivas a favor de la igualdad y una red de “agentes para la Igualdad”, formada por una persona en cada uno de sus centros provinciales (Gómez y Murgibe, 2004, pp. 100-101).

A la hora de analizar los beneficios del programa, en el que participaron más de 10 comunidades autónomas y un centenar de empresas (ver relación en Gómez Torralba y Murgibe, 2004, p. 89), la dirección de las empresas participantes en el programa citaron como beneficios para ellas, entre otros, los siguientes:

- Mejora del clima laboral.
- Disminución del absentismo.
- Reducción de la siniestralidad laboral.
- Aumento de la paz social.
- Consideración de anticiparse a nuevos métodos de gestión.
- Mejora, tanto interna como externa, de la imagen de la empresa.
- Contribución a la modernización e introducción de cambios.
- Incremento de candidaturas en las selecciones de personal.
- Mayor eficacia.
- Mayor competitividad.
- Mayor rentabilidad.
- La posibilidad de utilizar el distintivo Óptima en sus productos y/o servicios.
- Optimización de los recursos humanos.
- Mejor utilización de las cualificaciones, la iniciativa y el dinamismo de las trabajadoras y trabajadores.
- Ser modelo de empresa socialmente responsable.

Se observa por tanto, que la experiencia de programas como Óptima, muestra que la redacción de diagnósticos y planes de igualdad se deriva en una ventaja competitiva ya que su elaboración aporta una valiosa información sobre la situación de las plantillas de la que se pueden extraer propuestas de acción para modernizar y mejorar su gestión, especialmente en lo referido a recursos humanos (FM, 2007b, p. 3).

Pero además del esfuerzo que indudablemente están realizando las administraciones públicas, también encontramos modelos para la promoción de la incorporación de buenas prácticas relativas a la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en los sistemas de gestión empresarial. Estos atienden tanto a la gestión de la calidad de RRHH, como a la RSE, favoreciendo de esta manera el desarrollo e implantación de sistemas de calidad total y excelencia en las organizaciones que contemplan entre sus requisitos la gestión de la igualdad relacionados por ejemplo con la EFQM (Fundación Mujeres, 2007).

Una vez constatado que las empresas que han desarrollado Planes de Acción Positiva los consideran algo muy positivo, no solo para las personas beneficiadas sino también para las propias empresas, abordamos los componentes que debería tener un **plan de igualdad**.

Plan de Igualdad

De acuerdo con el artículo 46 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres, (LOIEMH 3/2007):

“Los planes de igualdad de las empresas son un conjunto ordenado de medidas, adoptadas después de realizar un diagnóstico de situación, tendientes a alcanzar en la empresa la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres y a eliminar la discriminación por razón de sexo.”

“Los Planes de Igualdad fijarán los concretos objetivos de igualdad a alcanzar, las estrategias y prácticas a adoptar para su consecución, así como el establecimiento de sistemas eficaces de seguimiento y evaluación de los objetivos fijados.

Para la consecución de los objetivos fijados, los Planes de Igualdad podrán contemplar entre otras, las materias de acceso al empleo, clasificación profesional, promoción y formación, retribuciones, ordenación del tiempo de trabajo para favorecer, en términos de igualdad entre mujeres y hombres, la conciliación laboral, personal y familiar, y prevención del acoso sexual y del acoso por razón de sexo”.

Se observa por tanto que el objetivo de estos planes es establecer medidas dirigidas a equilibrar la participación de mujeres y hombres en la organización, por un lado, y medidas dirigidas a fomentar una cultura basada en la igualdad, por otro.

Pero probablemente el primer problema al que hay que hacer frente es al cambio de percepción. Según declaraciones de la representación de la patronal en el proceso de elaboración de la ley de igualdad, la discriminación por razón de sexo es un factor externo contra el que, ni la organización de la dirección empresarial, ni la de las relaciones laborales pueden hacer nada (FM, 2007b: 3). Lógicamente, si se parte de que es un factor externo contra el que una empresa no puede actuar, ni siquiera lo intentará. En este sentido, debe hacerse un esfuerzo importante por hacer ver a las empresas el papel protagonista que han de tener en este proceso y de ahí el esfuerzo de las administraciones públicas, tanto con proyectos voluntarios para promover la igualdad, como por medio de medidas legales.

En este sentido, la normativa establece que las empresas están obligadas a respetar la igualdad de trato y de oportunidades en el ámbito laboral y para ello deben adoptar medidas dirigidas a evitar cualquier tipo de discriminación laboral entre mujeres y hombres. No obstante, solo las que se incluyen entre las reflejadas en la tabla 11 tienen la obligación de desarrollar un Plan de Igualdad.

Tabla 11. **Empresas obligadas por ley a desarrollar un Plan de Igualdad**

Empresas de más de 250 trabajadores y trabajadoras.
Empresas obligadas por convenios colectivos de ámbito superior que regulan su implantación.
Empresas sancionadas por discriminación como sustituto de la sanción, siempre que se acuerde en el procedimiento sancionador dicha sustitución.

Fuente: A partir de Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, art. 45.

Tal y como se ha comentado con anterioridad, dentro del área de recursos humanos, una herramienta que facilita la igualdad de hombres y mujeres en la empresa es la implantación del denominado plan de igualdad. El éxito de cualquier

plan de igualdad está sujeto a una buena planificación y diseño del mismo tras haber realizado previamente un diagnóstico de la situación de la organización.

Para comenzar a diseñar el plan, se debe partir de un diagnóstico de la organización del que se extraigan las necesidades, carencias y desequilibrios detectados. Así, la estructura del plan incluirá básicamente los siguientes elementos: objetivos generales y específicos, acciones y medidas, programa de trabajo o cronograma, indicación de las personas responsables, presupuesto y metodología para su seguimiento y evaluación. Además, en su elaboración participarán tanto la dirección como representantes del personal.

Esta participación es clave para que las acciones orientadas a garantizar la igualdad y la no discriminación, incluidas o no en un plan de igualdad, tengan éxito. Además de la implicación de la dirección y del personal, son necesarios una buena comunicación y alcanzar consenso. Incluso se recomienda la creación de un grupo de trabajo que actúe como impulsor del plan. Así, la Fundación Mujeres (2009b, p. 8) afirma:

“Es recomendable la constitución de un grupo de trabajo –Comisión de Igualdad– compuesta de forma paritaria por representantes de la dirección de la empresa con capacidad de decisión y representantes sindicales de la misma, para facilitar e impulsar la elaboración y negociación del Plan, así como su desarrollo, seguimiento y evaluación.

La Comisión de Igualdad es el órgano idóneo para informar a la plantilla, apoyar la realización del diagnóstico, negociar el Plan y las medidas a incorporar, garantizar la realización del seguimiento y la evaluación y proponer mejoras para cumplir con los objetivos en materia de igualdad.

Incluso, puede ser necesario contar con el asesoramiento técnico de personas expertas en materia de igualdad de sexos.”

La forma en que el programa Óptima, desarrollado en Andalucía, estructuraba su actuación en las distintas fases, puede ayudar a las empresas a hacer lo propio (IAM, 2006):

Tabla 12. Fases de desarrollo de un Plan de Igualdad

Constitución del **Comité Permanente de Igualdad de Oportunidades** (CPI), cuya composición es paritaria por representantes de la empresa y de las trabajadoras y trabajadores. Su papel fundamental será el de:

- Informar al personal de la empresa sobre el programa y sus fases.
- Impulsar los objetivos perseguidos con el programa.
- Difundir el plan de acción positiva y promover la implantación de las acciones positivas.
- Realizar el seguimiento y control del cumplimiento del plan.
- Realización de un estudio **diagnóstico** para analizar la situación de las mujeres dentro de la empresa, detectar posibles discriminaciones y obstáculos para la consecución de una igualdad real y efectiva. Este estudio recoge básicamente la siguiente información:
 - Características de la empresa.
 - Distribución de la plantilla.
 - Categorías profesionales y funcionales.
 - Organigrama y funciones.
 - Características socio-demográficas de la empresa.
- Prácticas de Gestión de los RRHH: reclutamiento y selección de personal, planes de formación, política retributiva, promoción y desarrollo de carrera, convenio colectivo, etc.
- Opiniones de la plantilla respecto a la Igualdad de Oportunidades
- Valoración de la situación de la empresa en relación a la Igualdad de Oportunidades.
- Formación en igualdad de oportunidades desde una perspectiva de género, orientada a la dirección de la empresa y a los responsables de la gestión de los RRHH así como al resto del personal.
- Elaboración de un Plan de Acción Positiva de cara a corregir las desigualdades o necesidades que se detecten en el diagnóstico y en la formación.
- Puesta en marcha del Plan de Acción Positiva, integrado por acciones positivas que persigan cuatro objetivos fundamentales:
 - Eliminar barreras u obstáculos a la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.
 - Compensar los efectos causados por las mismas.
 - Animar a las mujeres a participar en los ámbitos en los que su presencia es minoritaria.
 - Incorporar sistemáticamente la igualdad de oportunidades en la gestión de los RRHH de las organizaciones.
- Seguimiento y evaluación de la implementación del Programa.

Fuente: Basado en IAM (2006).

El éxito de cualquier medida orientada a conseguir la igualdad desarrollada por la comisión que lleva el mismo nombre, está condicionado por un diagnóstico previo y un buen diseño de la acción. En la tabla siguiente aparecen reflejados los elementos que cualquier medida debe incluir.

Tabla 13. **Requisitos de las buenas medidas en materia de igualdad**

<p>Nombre de la acción/medida.</p> <p>Objetivos: meta que se quiere conseguir y/o aspecto que se quiere corregir.</p> <p>Descripción y procedimiento de desarrollo: qué actividad o secuencia de actividades se van a realizar para conseguir el objetivo propuesto.</p> <p>Personas, departamento, área a las que se dirige.</p> <p>Persona y/o departamento responsable de su ejecución, determinando el compromiso que se requiere.</p> <p>Calendario: fecha de inicio y fecha de finalización de la ejecución de la acción. En el caso de tratarse de una acción que perdure a lo largo del tiempo se debería especificar.</p> <p>Presupuesto necesario para su implementación.</p> <p>Indicadores de seguimiento y evaluación para medir el cumplimiento de la acción/medida y el impacto en relación a los objetivos de igualdad.</p>

Fuente: Adaptado de Fundación Mujeres (2009, pp. 18-20).

En cualquier caso, la implementación de cualquiera de las acciones, al igual que un Plan de Igualdad, debe estar sujeta a un sistema de seguimiento y evaluación donde se especifiquen los elementos que aparecen reflejados en la tabla 14.

Tabla 14. **Elementos del plan de igualdad encaminado al seguimiento y evaluación**

<p>Los objetivos.</p> <p>Los instrumentos y herramientas de recogida de información.</p> <p>Periodicidad de su aplicación.</p> <p>Las personas responsables de llevarla a cabo.</p> <p>Indicadores asociados a cada una de las acciones.</p> <p>Procedimiento.</p>
--

Fuente: Fundación Mujeres (2009, p. 21-22).

Sean cuales sean las medidas a aplicar, unas serán de carácter temporal, como las acciones positivas encaminadas a corregir las desigualdades y desequilibrios detectados, y otras de carácter permanente para asegurar la integración de la igualdad de oportunidades en el conjunto de la organización. En cualquier caso, las medidas deben ir dirigidas a (Fundación Mujeres, 2009, p. 15):

- Equilibrar la participación de las mujeres y de los hombres en la empresa y reducir desigualdades.
- Asegurar la igualdad de oportunidades en las prácticas de gestión de recursos humanos y
- fomentar una cultura basada en la igualdad y corregir ciertas creencias culturales y estereotipos de género.

Algunas de estas medidas están totalmente relacionadas con las prácticas de gestión de RRHH como la contratación o promoción de personal. En este sentido, se puede potenciar, en igualdad de condiciones, la contratación y promoción de mujeres o el establecimiento de porcentajes mínimos de contratación y promoción de mujeres.

A continuación se recogen para cada una de las áreas mencionadas en la ley de Igualdad, las tendencias actualmente detectadas, además de diversas medidas referidas a dichas áreas. A esto se añaden algunos factores clave o condiciones para garantizar el éxito de las medidas implementadas, así como las posibles causas de fracaso o las condiciones adversas. En mucha de la bibliografía aparecen los costes y beneficios de las diferentes opciones de la empresa en relación a la RSE en la Gestión de RRHH (ver por ejemplo, Torre y Maruri, 2009, pp. 46-47) o directamente se identifica la rentabilidad de aplicar acciones orientadas a ofrecer igualdad de oportunidades ante el género en la empresa (Gómez y Murgibe, 2004).

Tabla 15. **Áreas vinculadas a RRHH encaminadas a fomentar una cultura de igualdad**

Áreas propias de gestión de RRHH en las que trabajar para equilibrar la participación de mujeres y hombres en la organización
<p>Área de Reclutamiento, selección y contratación.</p> <p>Área de Promoción profesional y desarrollo de carrera.</p> <p>Área de Formación continua.</p> <p>Área de Retribución.</p> <p>Área de Conciliación de la vida laboral, familiar y personal.</p> <p>Área de Salud laboral.</p> <p>Área de Desvinculación.</p>
Áreas vinculadas con la gestión de RRHH encaminadas a fomentar una cultura basada en la igualdad
<p>Área de comunicación e imagen corporativa.</p> <p>Sensibilización y formación en materia de igualdad.</p> <p>Clima laboral.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Área de Reclutamiento, selección y contratación

El reclutamiento y la selección es la fase de la gestión de RRHH mediante la que se seleccionan y reclutan a las personas de acuerdo con el perfil deseado por la empresa en cuanto a formación, experiencia, capacidades, disponibilidad para desplazarse fuera de la ciudad, actitudes, etc. Mediante este procedimiento se trata de atraer a las personas que pueden aportar su trabajo a la empresa y seleccionar a las más acordes con el puesto a desarrollar.

Históricamente, las mujeres han tenido más dificultades de acceso a muchos puestos de trabajo, hasta el punto de que no eran tenidas en cuenta en el proceso de selección. Esto ha hecho que la tasa de desempleo femenino haya sido superior a la masculina por una parte y que se hayan desaprovechado las capacidades de una gran parte de la población, por otra.

Como hemos comentado anteriormente, según los últimos datos publicados, en 2011, en la UE, el 58,4% de las mujeres en edad de trabajar lo estaban haciendo frente al 70,1% de los varones. En el caso español, los datos en 2014 según el INE indican que el 50,45% de todas las mujeres entre 16 y 64 años estaba trabajando frente al 58,1% de los hombres.

Tabla 16. Tasas de actividad, ocupación y paro

		2014	2013	2012
Mujeres	Tasa de actividad	53,75	54,07	53,91
	Tasa de ocupación	50,45	0,504957	0,52344
	Tasa de paro	18,25	18292	16,94
Hombres	Tasa de actividad	65,48	66,57	66,99
	Tasa de ocupación	58,1	58,5	61,4
	Tasa de paro	19,75	21,29	19,35

Fuente: www.ine.es (accedido 25 junio 2014).

Se observa que la tasa de desempleo es menor en las mujeres que en los hombres pero eso no es debido, como se observa, a que haya más mujeres trabajando sino a que muchas mujeres se autoexcluyen del mercado laboral y a que muchas más mujeres que hombres trabajan a tiempo parcial.

Efectivamente, los datos ratifican que actualmente se siguen encontrando casos como los que se indican a continuación en las empresas (Torre y Maruri, 2009, pp. 101-102):

- Segregación horizontal: las mujeres siguen sin poder acceder a aquellos puestos de trabajo tradicionalmente masculinos.
- Segregación vertical: las mujeres, a pesar de su mayor formación, siguen manteniéndose en los puestos intermedios.
- No existe una valoración objetiva de los puestos de trabajo, y en la mayoría de los casos aquellos puestos tradicionalmente ocupados por mujeres están menos valorados y, por tanto, con menor salario que los ocupados tradicionalmente por hombres.
- No se tiene en cuenta que las responsabilidades familiares siguen siendo asumidas por las mujeres, y por tanto si la empresa no facilita la conciliación, las mujeres siguen encontrándose con barreras a la hora de la promoción y de la permanencia en el mercado laboral.

Esto supone una clara desigualdad en las organizaciones y tratar de evitarlo forma parte de una adecuada política de RRHH

en clave de género que empieza con la selección del personal, pues de su efectividad dependerán las ulteriores políticas de la empresa. Una adecuada política de RRHH en clave de género constituye la primera **inversión** en capital humano, supone una acción de comunicación en la que la **imagen** de la empresa se verá afectada y mostrará la **implicación** de la empresa en la “responsabilidad social de género” (Fernández Garrido, 2004, p. 972). Optar por selecciones de personal sesgadas supondría, no solo eliminar perfiles competentes, sino también mermas en el capital humano, deterioro de la imagen e incluso una clara manifestación de falta de responsabilidad social.

Sin embargo, la discriminación y las diferencias de género todavía se dan en este proceso. Las empresas muestran una tendencia estructural hacia una **segregación vertical** dominante, con mayor presencia femenina en niveles de entrada, y casi exclusiva en puestos administrativos en un gran número de sectores predominantemente masculinos, como el de la construcción. Además se produce **segregación horizontal** con menor presencia femenina en direcciones generales o financieras y mayor presencia en otras horizontales, como comunicación o RRHH. Pero en la empresa también se producen otros desequilibrios de género en la importante **vinculación entre género y jornadas reducidas** por una parte y, **género y contratos temporales**, por otra.

La discriminación laboral de la mujer se inicia con el acceso al empleo, muchas veces derivada de prejuicios respecto a un diferenciado comportamiento por género que respaldan procesos de reclutamiento y selección discriminatorios. Estos prejuicios pueden hacer pensar que las mujeres tienen poca capacidad para desarrollar determinadas funciones (i.e. conducir un camión o dirigir una empresa), para trabajar en determinados sectores (“la construcción es un trabajo de hombres”) o su potencial dificultad para la integración en los equipos de trabajo (“no se sentiría bien entre tanto hombre”) y la cultura organizacional (“tenemos unos horarios de trabajo muy largos y las mujeres prefieren salir pronto”).

Así, según Fernández Garrido, (2004, p. 971) hay dos grandes tipos de discriminación en los procesos de reclutamiento y selección:

1. **La discriminación directa o “abierta”**, cuando se excluye de un puesto de trabajo a una persona por su sexo, ya sea esta discriminación pública (incluso en los anuncios, por

ejemplo) o se penalice durante el proceso de selección posterior. En este caso, el género es considerado como un requisito imprescindible o básico, aunque no haya criterio objetivo justificado.

2. **La discriminación indirecta**, que pone en desventaja a un colectivo frente a otro exigiendo requisitos no necesarios o accidentales para el desarrollo de las funciones propias del puesto de trabajo (y que consta que solo cumplen un número reducido de mujeres, por ejemplo); o bien utilizando pruebas o exámenes discriminatorios que favorecen a un grupo porque los baremos de estas pruebas solo están referidos a un género (caso de exámenes físicos de relaciones peso-estatura) o porque en las pruebas analizadas rinde mejor un género determinado.

Otras fuentes posibles de discriminación pueden derivar de los requisitos del puesto. En tal caso, la discriminación generalmente se produce cuando la fijación de los requerimientos no descansa en un análisis específico de las tareas a desempeñar o en el contexto del trabajo en las mismas, sino que contempla actuaciones como las siguientes (Fernández Garrido, 2004, p. 975):

- Al definir el puesto, se introduce en el perfil una discriminación indirecta a través de exigencias y requisitos **no necesarios o accidentales** para la realización del trabajo (un determinado estado civil; características físicas no necesarias como fortaleza, peso, estatura, cuando los medios al alcance no requieran tales atributos; exigencias desmedidas de disponibilidad; o mucho más claramente, prohibir el acceso a una ocupación a las mujeres embarazadas).
- Introducción de un requisito no básico para el puesto, cuando hay muchas más personas de un género que del otro que cumplen ese requisito. En este caso se trataría de discriminación indirecta.
- Fijar como requisito directamente un género determinado sin que haya razón alguna por la actividad a desempeñar.

Este tipo de actuación tiende a justificarse con una o varias de las siguientes razones:

- La dirección se plantea no seleccionar a mujeres, argumentando que no depende de ella, sino del personal actualmente en la empresa (que pueda preferir más

hombres) o de su clientela (acostumbrada a tratar con hombres prefieren a un varón o tienen prejuicios en contra de las mujeres en esos trabajos).

- La atribución de capacidades distintas según el sexo (trabajos para hombres *versus* trabajos para mujeres) con argumentos del tipo: “las máquinas no se les dan bien a las mujeres” o “se les dan mejor a los varones”, “en la venta los hombres son más agresivos” o “las mujeres aguantan peor la tensión”.
- Recurrir a la tradición y a que las cosas están mejor como siempre: “no se van a habituar a una cultura de varones”, “siempre ha habido solo hombres” o “todo el mundo se sentiría incómodo”.
- Seleccionar a una mujer supondría cambiar físicamente el lugar de trabajo por problemas de espacio y necesidad de disponer de dormitorios o aseos aparte.

Incluyendo la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en los procedimientos de reclutamiento y selección se podrían revertir muchos de estos argumentos garantizando, de este modo, las mismas oportunidades para mujeres y hombres en el acceso a un puesto de trabajo. De esta forma, se evitaría la presencia limitada de uno de estos dos géneros y, al mismo tiempo, se contaría con las personas más competentes independientemente de lo que marquen los estereotipos de género (FM *et al.*, 2006, p. 29). En esta línea actúa la empresa Ventore S.L.

Tabla 17. **VENTORE S. L.: Discriminación positiva en la selección del personal**

Ventore S. L. es una empresa privada de transporte, con una actividad muy masculinizada que decidió aplicar el programa ÓPTIMA en el proceso de modernización y cambio. Se trata de una pequeña empresa que forma parte del grupo Italcementi Group, Financiera y Minera y que trabaja en exclusiva para las otras cuatro empresas del grupo, dedicadas a la actividad principal del cemento, del hormigón de áridos y de mortero y cementos especiales.

Desde la Dirección del Grupo se fomentó una estrategia de cambio y adaptación a las nuevas necesidades y entorno. Partían de una plantilla totalmente masculinizada y, con un cambio de mentalidad total, decidieron contratar e integrar a personal femenino en la empresa, obteniendo como resultados beneficios de la diversidad de género.

Fuente: Gómez Torralba y MUGIBE, S. L. (2004, pp. 103-104).

En el proceso de reclutamiento, las fuentes de discriminación son diversas y pueden producirse por error u omisión (Fernández Garrido, 2004, p. 976):

- Se introduce un requisito accidental de preferencia por uno u otro sexo o por un determinado estado civil (soltero/a, casado/a, etc.).
- Se utiliza un lenguaje masculinizado que puede llevar a “leer entre líneas” a quiénes reclutan o quiénes se podrían presentar a la convocatoria.
- Se contacta con una institución que cuenta únicamente con uno de los géneros (como puede ser un centro de formación exclusivo de varones).

Un control eficaz de la discriminación directa e indirecta implica, por un lado, ser capaces de detectar sesgos y discriminaciones, y por otra, impedirlos. Este cometido comienza con el desarrollo de dos actuaciones básicas (Fernández Garrido, 2004, p. 972)

- Controlar técnicamente el diseño del proceso de selección, garantizando que el perfil no esté afectado por prejuicios que conduzcan a discriminaciones directas o indirectas.
- Elegir canales de reclutamiento apropiados y comunicar de forma clara la política de igualdad de oportunidades que se mantendrá en el proceso.

Fernández Garrido (2004, p. 972) propone incluso el desarrollo de una tercera actuación: “animar explícitamente a que se presenten mujeres a las convocatorias”, lo que formaría parte de una política explícita de acción positiva.

En general, y una vez descritas las acciones discriminatorias, las razones que tratan de sostenerlas y las fuentes de discriminación, podemos afirmar que mediante una adecuada gestión del área de Selección y Reclutamiento, se pretende:

1. Fomentar la participación equilibrada de mujeres y hombres en todas las áreas y niveles de la organización. Mediante este esfuerzo, se favorecerá la atracción de las personas con mejor potencial o perfil profesional para trabajar en la organización con independencia de su género, asegurando así que no haya déficit de capital humano de la empresa.

2. Evitar prejuicios y estereotipos por razón de sexo en los procesos de acceso a la empresa. Todavía es necesario corregir determinados prejuicios y roles en base al sexo en las prácticas de reclutamiento, selección y contratación que dificultan un desarrollo de la organización conforme a la situación del mercado.

Si al realizar el diagnóstico de la empresa se detectan desequilibrios de género en la composición de la plantilla en los diferentes puestos y/o departamentos, la empresa debería plantearse **acciones correctivas** en el área de selección y reclutamiento. Asimismo, será interesante plantearse este tipo de acciones en otro tipo de situaciones mostradas en la tabla siguiente.

Tabla 18. **Situaciones en las que son especialmente importantes acometer acciones correctivas en selección y reclutamiento**

<p>Se detectan desequilibrios de género en la composición de la plantilla.</p> <p>La empresa se encuentra en proceso de revisión de las prácticas de RRHH, en concreto, de las prácticas de reclutamiento y selección.</p> <p>Se inicia cualquier proceso de selección.</p> <p>Se plantea el desarrollo de nuevas áreas o las empresas están en proceso de expansión o de reorganización funcional.</p> <p>En general, cuando haya cambios en la empresa que pueden afectar a las prácticas de reclutamiento y selección.</p>

Fuente: FM (2009a).

Atendiendo a las **fuentes de discriminación** identificadas previamente, en estos procesos se revisarán los aspectos que aparecen reflejados en la tabla 18.

Tabla 19. **Aspectos a revisar en los procesos de selección y reclutamiento**

<p>Los mecanismos de reclutamiento: dónde, cómo y cuándo.</p> <p>Las previsiones de contratación: duración, tipo, áreas, niveles profesionales, etc.</p> <p>La descripción de los perfiles y puestos de trabajo.</p> <p>Las ofertas de empleo: cómo se redactan, la utilización del lenguaje, ¿invita a presentar su candidatura tanto a mujeres como a hombres?, etc.</p> <p>Los canales de difusión de la oferta: ¿acceden mujeres y hombres a ellos por igual?</p> <p>El equipo seleccionador: su perfil profesional y formación en materia de igualdad.</p> <p>Las pruebas de selección (tipo y contenido): su adecuación al puesto, los criterios de baremación, etc.</p>
--

Fuente: FM (2009a).

Una vez revisados los procesos ya se pueden plantear medidas positivas en los procesos de reclutamiento y selección no discriminatorios. Obviamente cada situación (tipo de puesto, situación en el mercado laboral, en la empresa, etc.), requerirá un tipo de actuación pero a continuación se refieren algunos ejemplos recogidos en la bibliografía:

Tabla 20. **Medidas para fomentar la igualdad en los procesos de selección**

<p>Medidas para incrementar el número de mujeres que se postulan para trabajar en la empresa</p> <p>Difusión de las vacantes en medios accesibles para ambos géneros.</p> <p>Establecimiento de acuerdos de colaboración con universidades y otros centros de formación profesional, con centros de orientación laboral y con organizaciones que promuevan la igualdad de oportunidades.</p> <p>Participación en ferias empresariales donde acuden mujeres con diferente cualificación.</p> <p>En caso de contratación a una empresa externa para la selección de personal, se podría exigir la garantía del proceso de reclutamiento en igualdad de condiciones para mujeres y hombres.</p>
<p>Medidas para definir una oferta de empleo que incluya tanto a mujeres como a hombres</p> <p>Redacción de la oferta con un lenguaje no sexista.</p> <p>Diseño de las solicitudes de empleo desde la óptica de la igualdad de oportunidades, eliminando requisitos que puedan excluir a personas de uno u otro sexo.</p> <p>Referencia al compromiso de la empresa con la igualdad de oportunidades.</p>
<p>Medidas para mejorar los procedimientos en las pruebas de acceso</p> <p>Facilitar formación en materia de igualdad de oportunidades al equipo responsable de los procesos de selección.</p> <p>Desarrollo de criterios homogéneos para ambos sexos en las pruebas de selección.</p> <p>Adecuación del tipo de pruebas de selección a los requerimientos del puesto a desempeñar.</p> <p>Eliminación de preguntas de índole personal en las entrevistas de trabajo asegurando que estas se relacionan exclusivamente con los requerimientos del puesto de trabajo.</p> <p>Valoración de cuestiones meramente técnicas, sin distinción de sexo en las candidaturas. En este sentido, se valorarán criterios exclusivamente objetivos y no se separarán candidaturas femeninas y masculinas para evitar relacionarlas con situaciones preconcebidas acerca de aspectos como disponibilidad horaria y para viajar, absentismo por cuidado de hijos/as, etc.</p> <p>Seguimiento de los resultados de los procesos de selección desde una perspectiva de género.</p>

Medidas positivas para equilibrar la participación de géneros en los puestos donde exista desequilibrio:

Establecimiento de porcentajes mínimos de contratación del sexo menos representado cuando haya una infra-representación de uno de ellos hasta alcanzar una participación equilibrada.

En igualdad de condiciones, contratación del sexo menos representado.

Fuente: Elaboración propia a partir de FM *et al.* (2006, p. 30) y FM (2009a).

A continuación, se muestran buenas prácticas la entidad financiera BBK (actualmente perteneciente a Kutxabank) en su proceso de selección.

Tabla 21. **Procesos de selección igualitarios: La experiencia de BBK**

La gestión del equipo humano de BBK se sustenta, entre otros principios, en el de la Igualdad de Oportunidades:

- BBK se somete periódicamente a Diagnósticos externos de Igualdad.
- En BBK tienen y desarrollan Planes de Igualdad.
- El Plan de Igualdad está abierto a la participación y aportaciones de toda la plantilla.
- Toda la plantilla tiene accesible en la intranet, un curso de formación en Igualdad.
- Han generalizado la utilización de un lenguaje no sexista con la “Guía para un uso no sexista del lenguaje y las imágenes en BBK”.
- En BBK no existe ninguna diferencia entre el salario base de hombres y mujeres en el ámbito de la misma categoría profesional, valor establecido en el Convenio Colectivo.
- Los criterios de selección y promoción respetan los principios de igualdad de oportunidades y se ha dotado de recursos como la “Guía para la selección no discriminatoria”.

Trabajaron, desde el marco de la COMISIÓN PARITARIA DE IGUALDAD Y CONCILIACIÓN acordada en el convenio colectivo, con la representación legal de la plantilla, en la elaboración de un acuerdo para la prevención y un protocolo de actuación para los casos de acoso sexual y de acoso por razón de sexo.

Los criterios de selección que aplican en BBK respetan los principios de igualdad de oportunidades. En todos los procesos se establecen requisitos de procedimiento que garantizan la transparencia e imparcialidad que se describen en la “Guía para la selección no discriminatoria” y que todos los equipos de selección han de conocer y poner en práctica.

(Esta guía fue elaborada en el marco del Grupo de Empresas por la Igualdad, promovido por Emakunde, al que pertenece BBK: http://www.emakunde.es/images/upload/GuiaSelecc_c.pdf).

Entre otras medidas concretas que se aplican en BBK en los procesos de selección, se destacan algunas de las más significativas, que van más allá de las normas establecidas por la legislación vigente:

- Los puestos de trabajo susceptibles de ser cubiertos son analizados desde la perspectiva de género con la finalidad de garantizar la objetividad y neutralidad.
- La publicación de ofertas, los anuncios y las convocatorias de empleo, de carácter público, se realizan utilizando un lenguaje no-sexista.
- Los procesos de selección combinan la valoración del currículo de los candidatos y candidatas con pruebas técnicas objetivas de conocimiento y entrevistas de competencias.
- Se promueve la participación de mujeres y hombres de manera equilibrada en la composición de tribunales y/o equipos de selección.
- La representación sindical realiza el seguimiento de todo el proceso a través de la Comisión de Puestos.
- Se analizan los datos desagregados por sexo en todas las fases de los procesos de selección mediante la aplicación de la “Regla de los Cuatro Quintos” (IRA: EEOC; 1978); esta regla garantiza que no existen factores incontrolados o involuntarios que provoquen discriminación indirecta.

Se obtienen de manera sistematizada datos desagregados por sexo, se analiza la evolución de los mismos y, si se producen, las causas de los desequilibrios.

Fuente: Izaite (2009, pp. 22-22).

Área de Promoción profesional y desarrollo de carrera

Las palabras con las que Viviane Reding, Vicepresidenta de la Comisión Europea se dirigía a los presidentes de los consejos de administración y los presidentes de los consejos de dirección de varias empresas que cotizan en las bolsas de diez países europeos el 1 de marzo de 2011⁵⁵ reflejan muy bien los problemas existentes en esta área. Ella afirmó:

“La Europa empresarial sigue siendo un mundo masculino: solo uno de cada diez miembros de los consejos de dirección de las principales empresas europeas es una mujer, y en el 97% de los casos el consejo de dirección es presidido por un hombre. Los estudios indican que las empresas que cuentan con más mujeres en puestos directi-

⁵⁵ <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/11/242&format=HTML&aged=0&language=ES&guiLanguage=fr>, accedido el 2 de marzo de 2011.

vos consiguen mejores resultados que las empresas «solo para hombres». Sus ingresos de explotación son superiores, y son más eficaces a la hora de atraer talentos y comprender a los clientes. Aprovechar al máximo el talento femenino en la mano de obra no es solamente beneficioso para las empresas, sino también para la economía y la sociedad en su conjunto. Las mujeres representan el 60% de los graduados universitarios, pero siguen estando infrarrepresentadas en los puestos de toma de decisiones económicas.”

Está claro que, para aprovechar el potencial que supone más de la mitad de la humanidad, por una parte, hay que permitirle la entrada en las empresas y por otra, hay que permitir su promoción, bien considerando a las mujeres con las mismas probabilidades de promocionar que los varones, bien con políticas activas como la discriminación positiva bien, si no quedara otro remedio, mediante imperativo legal. Así, la misma Viviane Reding, ese mismo día afirmaba:

“Si fracasa la autorregulación, estoy dispuesta a emprender nuevas acciones a nivel de la UE.”

Con respecto a esta última medida, Viviane Reding⁵⁶, afirmaba: “Necesitamos utilizar todos los talentos de nuestra sociedad para garantizar el despegue de la economía europea... Si fracasa la autorregulación, estoy dispuesta a emprender nuevas acciones a nivel de la UE⁵⁷”. Por tanto, parece que hay una apuesta fuerte, no solo a nivel de distintos países, sino incluso a nivel de la propia Unión Europea para que se equilibre la presencia de hombres y mujeres en los puestos directivos. Y es que, según la propia Comisión⁵⁸ si siguiéramos a este paso, quedarían otros 50 años antes de que las mujeres llegaran al 40%.

A este respecto es muy ilustrativa la figura 12 que muestra claramente la diferente presencia de hombres y mujeres en la toma de decisiones. Se observa que en todos los casos es muy inferior al 30% (excepto en Noruega que es del 42%). Esta fuerte presencia de mujeres en Noruega parece deberse a que este fue el primer país que introdujo la cuota para la equipa-

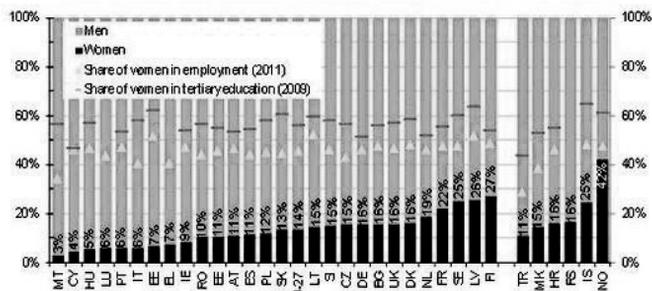
⁵⁶ Comunicación ante los presidentes de los consejos de administración y los presidentes de los consejos de dirección de varias empresas que cotizan en las bolsas de diez países europeos, 1 marzo 2011.

⁵⁷ <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/11/242&format=HTML&aged=0&language=ES&guiLanguage=en>

⁵⁸ EC (2011, p.1); <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=es&catId=762&newsId=965&furtherNews=yes>

ración de géneros en 2006, ya que en 2004 el porcentaje de mujeres en los consejos de administración era del 22% (EC_Justice, 2011, p. 13) frente al 42% del año 2012.

Figura 12. Mujeres y hombres en los consejos de administración de las principales empresas cotizadas, enero 2012.



Fuente: Comisión Europea, Comunicado de prensa (2012): La Comisión propone un objetivo del 40% de presencia de mujeres en los consejos de administración de las empresas, IP/12/1205, 14 noviembre, p. 6.

Se observa una evolución en el incremento de mujeres en los consejos de administración gracias a diversas medidas desarrolladas a lo largo de los últimos 4 años en la Comisión Europea. Así, la estrategia de septiembre de 2010 para la igualdad entre mujeres y hombres (2010-2015) marcó el primer punto de inflexión, la llamada de Viviane Reding a la autorregulación fue el segundo y desde entonces, con apoyos por parte de la Comisión, la tendencia se mantiene. Gráficamente, se observa una importante diferencia entre la tendencia natural de participación de mujeres en consejos de administración si no hubiera habido ningún tipo de acción por parte de la Comisión y la que es actualmente.

Figura 13. Porcentaje de mujeres en consejos de administración de grandes empresas cotizadas EU-27, 2010-2013 con indicación de hechos relevantes.



Fuente: European Commission Directorate-General for Justice (2013): Women and men in leadership positions in the European Union, 2013. A review of the situation and recent progress.

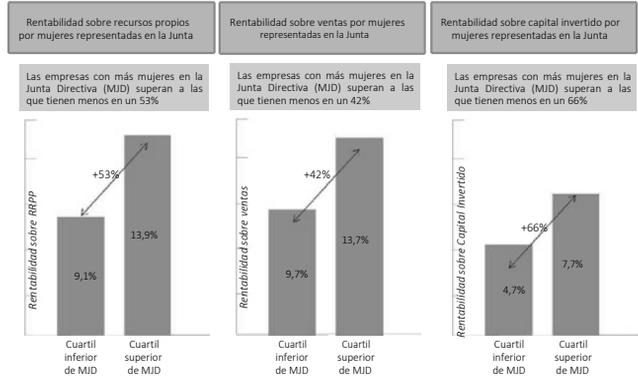
Aunque algunas barreras estructurales que impedían que las mujeres accedieran a puestos directivos han desaparecido gracias a la legislación, como demuestran los datos de Reding, la realidad es que los hombres siguen dominando este tipo de puestos. Una de las razones de la perpetuación de este dominio, además de las expuestas en el apartado de reclutamiento, como las barreras que combinan estereotipos y percepciones que dividen a personas y cualidades de líderes por el género, es la desigual presencia de hombres y mujeres en esos puestos. Es decir, hay menos mujeres que ascienden porque hay menos mujeres en puestos directivos. La razón de esta situación es que al haber menos mujeres arriba, hay menos posibilidades de que haya mentoras femeninas, y como los mentores tienden a guiar a personas con las que se sienten más identificadas, tienden a elegir a personas de su mismo sexo con lo que es más difícil que las mujeres asciendan dentro de la empresa. (EC, 2010, pp. 35-97).

Además de una razón de justicia, hay importantes ventajas a la presencia de mujeres en puestos directivos como quedan ratificadas en un estudio del Barómetro de Conciliación Edenred-IESE⁵⁹, que llega a la conclusión de que los hombres se sienten igual de reconocidos si su superior es un hombre que una mujer, mientras que las empleadas afirman sentirse más reconocidas en su trabajo si su superior es una mujer (54%) que si es un hombre (43%). Por tanto, el nivel de reconocimiento percibido por los hombres no varía ante la presencia de mujeres y, sin embargo, el de mujeres se vería muy mejorado ante la presencia de más mujeres en puestos de mayor responsabilidad.

Este mayor reconocimiento puede estar vinculado con una mayor motivación y fidelidad, que como se ha afirmado previamente, lleva a mayores beneficios empresariales. De hecho, pese a la reducida presencia de mujeres, algunos estudios han demostrado que las empresas con mujeres en puestos directivos generan mayores ingresos que aquellas que no tienen mujeres o tienen menos (Catalyst, 2007, p. 1).

⁵⁹ <http://www.observatoriorh.com/blog/conciliacion-la-conciliacion-todavia-no-rompe-moldes.html>

Figura 14. Comparación de los resultados de las empresas del Fortune 500 que cuentan con presidente frente a las que cuentan con presidenta



Fuente: Adaptado de Catalyst (2007): The Bottom Line: Corporate performance and women’s representation on boards

En un estudio realizado en 2002 por Catalyst con encuestas a 500 mujeres directivas de 20 países europeos, ante la pregunta de cuáles percibían que eran las principales barreras para ascender, más del 65% indicaban como factores relevantes los estereotipos y las ideas preconcebidas acerca de los roles y las habilidades de las mujeres. Tras estos dos, se encontraban la falta de mujeres que actuaran como ejemplos a seguir, los compromisos familiares y la falta de oportunidades de ser guiadas por un mentor.

Tabla 22. Principales barreras percibidas por las mujeres para su promoción (porcentaje de personas que respondieron “totalmente de acuerdo” o “de acuerdo”)

Estereotipos y percepciones acerca de los roles y capacidades de las mujeres	66%
Dificultad para encontrar mujeres o modelos de mujeres con éxito	64%
Falta de experiencia significativa en dirección general y funcional	63%
Compromiso con responsabilidades familiares o personales	62%
Falta de mentoring	61%

Fuente: Catalyst (2002, p. 2).

A continuación pasamos a explicar las dos primeras barreras que, a su vez, afectan a algunas de las posteriores.

Estereotipos y percepciones acerca de los roles y capacidades de las mujeres

El principal estereotipo hace referencia a la tradicional división del trabajo que separa las responsabilidades de generar ingresos y cuidar a la familia entre hombres y mujeres y deja a las mujeres en casa. Sin embargo, según datos de Eurostat⁶⁰, en 2010 el 62,3% de las mujeres de la UE trabajaba fuera de casa frente al 75,6% de los hombres, lo cual supone que aproximadamente, el 45% de las personas que trabajan en la UE son mujeres. Estos datos indican que existe poca diferencia en la responsabilidad de generar ingresos entre hombres y mujeres. Sin embargo, la segunda parte del estereotipo indica que las mujeres deberían encargarse de cuidar de la familia y genera dudas acerca de su capacidad para cumplir este rol y desarrollar al mismo tiempo una carrera profesional, especialmente a nivel de la alta dirección. Esta parte del estereotipo es por tanto, la que más daño hace a la promoción de las mujeres.

El segundo tipo de estereotipos hace referencia por una parte, a las características personales relacionadas con el género y, por otra parte, a lo que hace falta para tener éxito en los negocios y ejercer bien el liderazgo. Así, un estudio de Eurochambers del año 2005 reflejaba que casi dos tercios de las mujeres entrevistadas sabían que se les consideraba menos creíbles que a los hombres y que tenían dificultades en la toma de decisiones (EC, 2010, p. 35).

Dificultad para encontrar mujeres o modelos de mujeres con éxito

Siguiendo la tabla, el segundo grupo de problemas es la dificultad para encontrar mujeres con éxito; además, las pocas que hay no quieren actuar como mentoras. En este sentido, hay dos dificultades: el reducido número de potenciales mentoras y el hecho de que no todas quieren ser mo-

⁶⁰ http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-GL-11-001/EN/KS-GL-11-001-EN.PDF, accedido el 15 marzo 2011.

delo para las demás. Así, cuando se identifica a un directivo varón como potencial mentor solo se le valoran sus logros profesionales; sin embargo, en el caso de las mujeres, se analizan tanto sus logros profesionales como aspectos más vinculados al género como pueden ser los problemas para conciliar vida familiar y vida laboral. Este doble foco de atención hace que no todas las mujeres quieran ser consideradas ejemplos a seguir para otras mujeres (EC, 2010, p. 37). Entre las que sí están dispuestas se podrían llevar a cabo acciones encaminadas a mejorar su perfil y subrayar sus experiencias y logros y, consecuentemente, hacerles más ampliamente accesibles como modelos a seguir para otras⁶¹.

Por supuesto, además de los esfuerzos individuales de las empresas, hay varias formas de dar a conocer el perfil de mujeres con éxito como ejemplos a seguir. Entre estas formas se encontrarían artículos de prensa y ceremonias de entregas de premios (EC, 2010, p. 38).

Las mentoras y mentores pueden ser útiles en cualquier etapa de la carrera profesional, pero son especialmente importantes para desarrollar habilidades de liderazgo. Generalmente, en las empresas estas relaciones son informales y mentores y mentoras trabajan con colegas con un pasado similar y con quienes se pueden relacionar personal y profesionalmente. En las empresas con pocas mujeres directivas esto puede limitar las opciones para mujeres que entran, ya que los estudios demuestran que las mujeres tienden a tener menos mentores informales que los hombres (EC, 2010, p. 41).

Además de mentores, otro factor importante en el desarrollo profesional son los contactos o redes. No todas las personas buscan lo mismo en estas redes y parte de las

⁶¹ En este sentido, podemos destacar el ejemplo de la empresa global de consultoría y auditoría *PriceWaterhouseCoopers*. Ante el importante desequilibrio de género en la alta dirección de su empresa, con tan solo un 15% de mujeres directivas frente al 50% de las que entran, decidieron destinar una parte de su web corporativa a lo que denominan la “prioridad global” de asegurarse de que las mujeres tuvieran oportunidades para desarrollar sus carreras profesionales dentro de la empresa. Para ello, incluyeron secciones de mujeres líderes y modelos a seguir, con comentarios personales de directivas de la empresa acerca de los pasos que ellas dieron para alcanzar la cima, sus experiencias y sus ideas acerca de temas de género.

<http://www.pwc.com/gx/en/women-at-pwc/index.jhtml>

diferencias se pueden generalizar por sexo. Así, las directivas tienden a crear redes fundamentalmente por razones sociales o personales como conocer a nuevas personas o desarrollo personal y, solo en segundo lugar, por razones profesionales como conocer potenciales clientes o montar una empresa propia (EC, 2010, p. 43). Sin embargo, en el caso de los varones, las razones profesionales tienen un peso mayor.

Una vez analizadas las barreras con las que se encuentran las mujeres y las dificultades para encontrar mentoras, pasaremos a analizar la gestión de los planes de carrera por parte de la empresa.

Gestión de planes de carrera y promoción profesional

Para encontrar una mayor integración entre los procesos de formación/retribución/promoción en clave de género, se debe considerar el diseño específico de planes de carrera con criterio de género.

Como se ha constatado anteriormente, los datos señalan un gran desequilibrio entre géneros en puestos de responsabilidad y dirección. Si la dirección de una empresa observa un desequilibrio de género en la composición de los niveles profesionales de mayor responsabilidad y es consciente de su responsabilidad para contribuir a paliar esta diferencia, debería revisar sus actuaciones en esta materia. Esto también debe hacerse cuando existen previsiones de promoción a corto-medio plazo, cuando se esté en proceso de revisión de las prácticas de promoción, cuando se esté negociando el convenio colectivo o cuando una empresa cuente con personal sobre-cualificado para el puesto que desempeña (FM, 2009d).

Tabla 23. **Objetivos de la gestión de planes de carrera y promoción profesional con criterio de género**

Garantizar las mismas oportunidades de promoción a mujeres y hombres.
Fomentar la presencia equilibrada de mujeres y hombres en todos los niveles profesionales de la empresa.
Reconocer el potencial de mujeres y hombres por igual y facilitar el desarrollo de carrera.

Tabla 24. **Motivos de rentabilidad y competitividad que justifican la promoción y desarrollo de carreras en clave de género**

<p>La búsqueda de personas con capacidad de dirección no puede restringirse a una parte de la plantilla, una empresa competitiva no puede permitirse desaprovechar personas con conocimiento y experiencia en sus procesos de promoción y desarrollo de carrera.</p>
<p>Si en los distintos niveles profesionales y en los puestos de responsabilidad donde se toman las decisiones existe un equilibrio entre mujeres y hombres, posiblemente se esté gestionando adecuadamente el conocimiento y habrá un mayor acercamiento a modelos de excelencia empresarial. La diversidad enriquece la toma de decisiones.</p>
<p>Si suponemos que la productividad y la motivación del personal están relacionadas de forma positiva, la empresa debe fomentar la promoción independientemente del género para así motivar a todos sus miembros.</p>
<p>Una empresa con una imagen equilibrada entre mujeres y hombres, en una sociedad cada día más diversa, estará mejor posicionada para responder a los retos del mercado.</p>
<p>“Si una organización realiza los procesos de promoción incorporando la igualdad de oportunidades, garantiza las mejores personas para puestos de responsabilidad y alta especialización profesional, motivando al conjunto del personal hacia la mejora continua, asegurando la competencia y productividad de los equipos humanos.” Además, “dará una imagen de organización socialmente responsable adaptada a la diversidad social, además de cumplir con la legislación vigente.” (FM, 2009d, p. 33)</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Fundación Mujeres (FM) (2009d, pp. 32-33) e IAM (2006, pp. 54-55).

Una vez conocidos los motivos que justifican un esfuerzo en promoción y desarrollo de carrera en clave de género, es conveniente medir si en la empresa se está promoviendo la igualdad o por el contrario, no se está haciendo. Para ello, se pueden utilizar **indicadores** como los reflejados en la tabla 25.

Tabla 25. **Indicadores de igualdad**

<p>Composición (por sexo) de los puestos de responsabilidad y de toma de decisiones en la empresa y la participación por género en promoción y desarrollo de carrera (tipo de puestos y niveles profesionales a los que se intenta acceder y se promociona por género).</p>
<p>Existencia o no en el convenio de cláusulas que faciliten la diversificación profesional.</p>
<p>Análisis en clave de género del material publicitario empleado por la empresa en cuanto a lenguaje y/o imágenes empleadas.</p>
<p>Formulación de procesos de selección que perpetúan la segregación de las ocupaciones mediante:</p>

Requisitos que condicionan (explícita o implícitamente) la entrada de mujeres y hombres en determinados puestos.
Pruebas no adaptadas.
Lenguaje empleado para referirse al puesto en cuestión, condicionado por el sector mayoritario que lo realiza.
Definición de los puestos de trabajo a cubrir (empleo de un lenguaje neutro).
Sistemas de clasificación profesional.
Mecanismos de difusión de las vacantes, procedimientos de comunicación e información internos, para garantizar que la información de los puestos de trabajo a cubrir llegue por igual a todo el personal.
Criterios de valoración por parte de la empresa en el acceso a la promoción: idoneidad y objetividad de los mismos.
Equipo o departamento responsable de la evaluación y promoción: perfil profesional, conocimientos y sensibilización en materia de igualdad.
Existencia en la empresa de planes de carrera. Número de mujeres y de hombres a los que se diseñan planes de carrera.
Existencia de procedimientos escritos de promoción.
Existencia de acciones positivas que tiendan a equiparar la proporción de mujeres y hombres en puestos de dirección.
Número de ascensos de mujeres y hombres a puestos de responsabilidad en los últimos tres años.

Fuente: Elaboración propia a partir de IAM (2006, pp. 54-55) e IM (2007).

Todos estos indicadores de procesos de gestión de RRHH desde un enfoque de RS en materia de promoción deben afianzar los principios de valoración efectiva de méritos y desempeño, y su reflejo efectivo en el proceso, transparencia y publicidad en la divulgación de vacantes. Así, algunas medidas que se pueden emplear, tanto para mejorar la participación de mujeres en los procesos de promoción y desarrollo de carrera como para evitar los estereotipos de género en ese proceso y que más mujeres se presenten a niveles directivos aparecen reflejadas en la tabla 26.

Tabla 26. **Medidas para mejorar la participación de mujeres en los procesos de promoción y desarrollo de carrera**

Identificación de las dificultades que tienen las mujeres para incorporarse a los procesos de promoción y definir estrategias para solventarlas.
Definición de un plan de desarrollo profesional que tenga en cuenta la promoción vertical y la horizontal, tanto de las mujeres como de los hombres.

Elaboración de una base de datos de trabajadoras con potencial para la promoción.
Facilitar a todas las categorías profesionales el acceso a la formación para aumentar las posibilidades de promocionar, tanto a hombres como a mujeres.
Asegurar la participación de mujeres en las acciones formativas vinculadas a la promoción profesional.
Difusión de las ofertas de promoción entre toda la plantilla especificando las condiciones y requerimientos del puesto.
Garantizar las mismas posibilidades de ascender laboralmente a toda la plantilla independientemente del tipo de contrato y de jornada que posean.
Posibilitar la promoción profesional de personas que en algún momento hayan estado en situación de excedencia por cuidado de personas dependientes.
Utilización de un lenguaje no sexista en los canales de información a la plantilla y en la descripción de los puestos de trabajo.
Priorizar la promoción de mujeres en los puestos en los que están infra-representadas.
Facilitar la presencia de mentoras para las mujeres y, en caso de que no las hubiera, hacer un esfuerzo para que un número suficiente de varones actúe como mentor de mujeres.
Medidas para evitar estereotipos de género en los procesos de promoción
Formación al equipo responsable de los procesos de promoción en materia de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.
Descripción de los requisitos básicos de los puestos de trabajo.
Evaluación de las candidaturas con criterios objetivos y homogéneos para su valoración.
Valoración del desempeño de trabajadoras y trabajadores con criterios objetivos.
Realización del seguimiento de los resultados de los procesos de promoción desde una perspectiva de género.
Medidas para incentivar que se presenten más mujeres a puestos de responsabilidad
Identificación de las barreras que tienen las mujeres para acceder a puestos de alta dirección y establecer mecanismos para su incorporación.
Programación de cursos en habilidades directivas, técnicas de comunicación, liderazgo, etc., dirigidos a mujeres con posibilidades de promoción.
Establecimiento de porcentajes de promoción de mujeres hasta lograr una presencia equilibrada de mujeres y hombres en los puestos de toma de decisiones, en los Consejos de Dirección de las empresas, etc.

Fuente: Elaboración propia a partir de FM (2009a), IM (2007) y Acción RSE (2006).

En cualquier caso, la promoción a la que ha hecho referencia este apartado se tiende a vincular con los resultados obtenidos por las personas candidatas así como por su formación. En esta línea, hay empresas como Sanitas o Unión Fenosa que, desarrollan proyectos como DOMU para incrementar las oportunidades de las mujeres. Así, estas empresas desarrollan un plan de formación específica para mujeres que posibilite su promoción a puestos de trabajo de más alto nivel con el fin de eliminar el desequilibrio observado en esos niveles (García Marzá, 1999, p. 14). No solo estas empresas vinculan promoción y formación, sino también lo hace la ley de igualdad por lo que en el siguiente apartado se analizará el área de formación.

Área de Formación continua

Una empresa puede enfocar la formación de dos formas:

- Como una función de RRHH. En este sentido puede ayudar a la igualdad si responde a las carencias mostradas por alguno de los sexos.
- Como un instrumento para introducir o facilitar procesos de cambio en la empresa. Sería el caso, por ejemplo, de una empresa que se fusiona con otra y que opta por la formación para abordar los indudables cambios culturales difíciles de digerir que se pueden producir. En el mismo sentido, si una empresa constata que su modelo de gestión no funciona podría ayudarse de la formación para introducir cambios. Por ejemplo, en materia de género, conciliación laboral y familiar, si desea introducir cambios, podría hacerlo mediante la implementación de un Plan de Igualdad para el que será necesaria formación.

Estas dos formas de enfocar la formación no tienen, a priori, ninguna vinculación con el género de las personas formadas y, sin embargo, se observa que la participación de trabajadoras y trabajadores en los procesos formativos no es igual, ni en número de horas (aspecto cuantitativo), ni en los contenidos de los cursos que reciben (aspecto cualitativo).

Un análisis de las causas de este desequilibrio (FM *et al.*, 2006, p. 32) muestra que el origen del mismo está en las dificultades de las trabajadoras en los procesos de formación, porque dichos planes no parten de sus necesidades ni tienen en cuenta sus distintas situaciones familiares, aspecto relevante porque siguen siendo ellas quienes asumen la mayor parte de las cargas familiares. Debido a estas dificultades, ellas acceden en menor medida a

la formación y, por tanto, a la promoción profesional. Esta situación no solo es negativa para las trabajadoras, también para las empresas en la medida en que, al no tener a toda la plantilla igualmente formada, pueden ver limitadas sus posibilidades de desarrollo productivo y de competitividad empresarial.

Las empresas que sean conscientes de la importancia de garantizar la igualdad de oportunidades en aspectos de formación, deberán emprender actuaciones, por lo menos, a cinco niveles (FM *et al.*, 2006, p. 33):

1. En la detección de necesidades formativas
2. En la plantificación de la formación (contenidos, duración, personal al que se dirige)
3. En los horarios en los que se imparte la formación
4. En la difusión de ofertas formativas
5. En la evaluación de la formación.

Se debe sensibilizar a todas las personas de la organización frente a las desigualdades e incrementar el compromiso con la igualdad desde los niveles de dirección y gestión más altos, hasta la última persona comprometida con la organización.

De cara a la formación mantenida en las organizaciones, se han desarrollado numerosos y diferentes programas formativos tales como el Programa Óptima (Gómez y Murgibe, 2004, pp. 91-92) ligados a determinados objetivos como:

- Formación en igualdad de oportunidades para la plantilla.
- Formación para impulsar el Desarrollo de la carrera profesional de las mujeres hacia puestos de dirección.
- Formación en Género y relaciones laborales para comités de empresa.
- Formación en Género dirigida a personal de Recursos Humanos y Calidad.
- Formación sobre Usos igualitarios en la Comunicación y Publicidad.
- Formación sobre Conciliación entre la vida personal y profesional.

No cabe duda de que un diagnóstico en el área de formación sobre toda la plantilla, desde la perspectiva de género,

ayudará a la empresa a detectar necesidades de formación y a identificar desequilibrios si los hubiera.

Una participación equilibrada por sexo en la formación continua facilita el pleno desarrollo de todos sus recursos humanos y, consecuentemente, el acceso a la promoción de carrera sin discriminación por género. Además, incorporar la igualdad de oportunidades en la formación continua de la empresa puede contribuir a romper con la idea de que determinados puestos de trabajo son solo para hombres o solo para mujeres.

En el área formativa, uno de los objetivos debería ser facilitar la participación de mujeres y hombres en acciones formativas con actuaciones que permitan su mejora continua y su desarrollo profesional sin discriminación por sexo.

Así, indicadores que se podrán emplear en materia de formación continua al personal harán referencia a (IAM, 2006, p. 55):

- Número de cursos por categoría profesional y/o ocupación.
- Número de asistentes por curso, sexo y categoría profesional.

La empresa debe plantearse acciones o revisiones en esta área en las siguientes situaciones (IAM, 2006):

- Cuando se observe un desequilibrio de mujeres y hombres en la participación en acciones formativas, ya sea en número o en tipología.
- Cuando se identifique un desequilibrio de mujeres y hombres en la composición de las categorías profesionales y en especial en los niveles de mayor responsabilidad.
- Cuando se plantee un proceso de desarrollo de carrera de la plantilla.
- Cuando se revisen, planifiquen y desarrollen procesos de formación continua.

Además, desde una perspectiva de RSG, la empresa debe analizar la inversión en formación y desarrollo de carrera, aspectos que deben estar integrados, e identificar si se hace desde una perspectiva de género y si se fomenta la igualdad de oportunidades.

Los procesos de gestión de RRHH desde un enfoque de RS en materia de formación y desarrollo (Torre y Maruri, 2009, p. 47) pueden trabajar en tres ámbitos:

- Invertir más y mejor en busca del desarrollo integral (empleabilidad). En este sentido, se puede formar para capacitar más a quienes ya están en la organización, con cursos en materias específicas de la empresa o más generales, como liderazgo o técnicas de negociación. Estas técnicas irían encaminadas a mejorar la capacidad de las personas de la empresa en su actual puesto o en posibles ascensos.
- Formación en competencias de RSE.
- Formación específica en igualdad de oportunidades.

La formación debe estar integrada en el diseño de planes de carrera a los que hemos hecho mención en el epígrafe referido a promoción. En este sentido, el tipo de formación debería diseñarse de forma individualizada, basándose en criterios objetivos para la promoción (titulación académica, méritos, conocimiento del puesto, formación previa, etc.) con programas de formación específicos sobre competencias y habilidades directivas para impulsar la promoción no sesgada a puestos en niveles jerárquicos superiores.

Tabla 27. Aspectos a revisar en el área de formación de acuerdo con un enfoque de RSG

¿Los planes de formación continua están realizados desde un enfoque de género?
Participación de mujeres y hombres en acciones formativas en cuanto a porcentaje de participación, tipo de formación, horas, modalidad de impartición, etc.
Formación vinculada a promoción y a planes de carrera: ¿existen mecanismos dirigidos a favorecer la participación de las mujeres?
¿La persona responsable del departamento posee formación en materia de igualdad de oportunidades?
Instrumentos para conocer las necesidades de formación de la plantilla.
Canales de difusión: ¿la información de la oferta formativa es amplia, clara, emplea un lenguaje no sexista y llega por igual a mujeres y a hombres?
Mecanismos de participación: ¿se motiva a las mujeres a asistir a la formación?, ¿se adoptan medidas para eliminar las barreras que puedan dificultar su participación (como, por ejemplo, el horario)?

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 28 aparecen reflejadas algunas de las posibles medidas a abordar en el área de formación, tanto para garantizar una formación equilibrada de mujeres y hombres en la formación interna como para motivar a las mujeres a participar en acciones de formación colectivas.

Tabla 28. **Medidas para garantizar una participación equilibrada de mujeres y hombres en la formación interna**

Comunicación de las acciones formativas en todas las vías existentes para que la información llegue a la totalidad de la plantilla.
Realización de un estudio de las necesidades formativas de toda la plantilla desagregada por sexo.
Incorporación de las necesidades profesionales y personales en la planificación y organización de la formación continua.
Integración de todas las categorías profesionales de la organización en la programación de la formación.
Impartición de la formación dentro de la jornada laboral y en caso de que no fuera posible, facilitar medidas para la atención de personas dependientes.
Compensación de las horas empleadas en cursos fuera de la jornada laboral como trabajo efectivo.
Planteamiento de formación semi-presencial y <i>on line</i> a través, por ejemplo, de la intranet.
Posibilitar la asistencia a la formación a aquellas personas trabajadoras que están disfrutando de un permiso de excedencia
Medidas para motivar a las mujeres a participar en las acciones formativas
Identificación de los obstáculos de participación de las mujeres en los procesos formativos.
Definición de mecanismos para su resolución e implantación de los mismos.

Fuente: Elaboración propia.

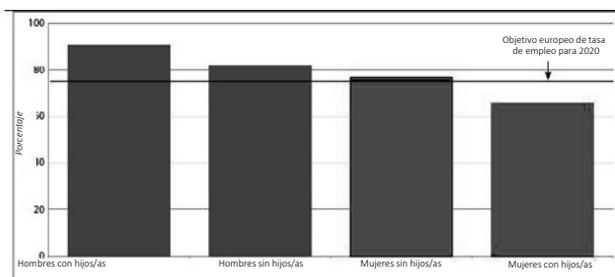
Área de Conciliación de la vida laboral, familiar y personal

El modelo de trabajo de la era industrial de estructura familiar clásica, con la actividad laboral centrada en el hombre sujeto a horarios y lugares de trabajo rígidos, y la mujer como responsable de la vida familiar y reproductiva, entró en crisis en los años sesenta, pero no fue hasta prácticamente los ochenta cuando, en países como EE.UU y Canadá, comenzaron a plantearse serias demandas a este respecto.

En Europa, la iniciativa en materia de armonización vida familiar y laboral ha sido tradicionalmente de naturaleza pública, mediante la regulación de derechos como la excedencia parental (Directiva 96/34/CEE) y la protección de la trabajadora embarazada, que haya dado a luz o en periodo de lactancia (Directiva 92/85/CEE). En la actualidad, el número de organizaciones involucradas en la resolución de conflictos entre trabajo y vida social es cada vez mayor, probablemente derivado de los beneficios que una buena resolución genera para la empresa.

Pese a ello, y tal y como se observa en la siguiente tabla, estos esfuerzos no han logrado una uniformidad entre hombres y mujeres en el acceso al trabajo. En efecto, la tasa de los hombres que trabajan, independientemente de que tengan o no descendientes, es mucho mayor al de las mujeres que trabajan. Además, en el caso de los hombres, son precisamente los que tienen hijos y/o hijas los que trabajan en mayor medida fuera del hogar y, sin embargo, en el caso de las mujeres, las que tienen hijos y/o hijas trabajan menos fuera del hogar. Esto demuestra que la conciliación no es fácil, especialmente para mujeres, tal y como indican las cifras, mucho menos para mujeres con hijos y/o hijas.

Tabla 29. Tasas de empleo de hombres y mujeres entre 25 y 49 años dependiendo de si tienen o no descendientes de menos de 12 años. UE-27, año 2009



Fuente: Eurostat, European Labour Force Survey, annual averages en EC_Justice (2011, 7).

En España, la sociedad y las empresas no han cambiado al mismo ritmo y es frecuente ver a personas que sufren conflictos entre vida profesional, personal y laboral, con consecuencias negativas tanto para la persona trabajadora (insatisfacción general y estrés, entre otras), como para la empresa (que se traducen en aspectos como falta de compromiso e implica-

ción de su personal con los objetivos de la empresa, descenso de la productividad o pérdida de personas cualificadas).

Una actitud proactiva de las organizaciones hacia la conciliación no trata solo de la implementación de políticas dirigidas a solucionar este conflicto, sino también del desarrollo de una nueva cultura organizacional. Estas políticas deben ir destinadas a ambos géneros ya que si se dirigen exclusivamente a las mujeres, su coste hará que las empresas sigan considerando más caro contratar a una mujer trabajadora que a un hombre (Infopolis, 2004) y, además, dificultará la relación de los hombres con sus familias al no facilitar la conciliación entre sus vidas laborales y familiares. Por ello, se puede afirmar que una empresa que no concilia perjudica tanto a sus trabajadoras como a sus trabajadores⁶².

Los factores que condicionan la puesta en marcha de las políticas de conciliación laboral y familiar son, según Chinchilla y Poelmans (2001), cuatro:

- El tamaño de la empresa.
- La cantidad de personal de la que dispone.
- La competitividad del mercado laboral.
- Su grado de preocupación por reclutar y retener a la plantilla.

Analizando estos cuatro factores, se observa que, aparte de condicionantes relacionados con la estructura y con la cultura empresarial, el retraso de la conciliación en España puede deberse a la poca presión competitiva del mercado laboral, es decir, al elevado desempleo existente que hace que la demanda de trabajo, incluso en condiciones no óptimas, sea muy importante.

Estos mismos autores (Chinchilla y Poelmans, 2001) indican los siguientes factores como determinantes de la cultura empresarial y del creciente conflicto en el área:

- Creciente participación de la mujer en el mundo laboral.
- Proceso tardío de transición del modelo tradicional mantenedor/ama de casa a familias de ingresos duales,

⁶² En este sentido, lo conveniente es que haya planes de conciliación para todo el personal de la empresa como hace Barclays que tiene un plan de conciliación para todo su personal (Carneiro Caneda, 2008, p. 74).

que ha redundado en un mayor conflicto intergeneracional y entre los sexos.

- Bajos índices de natalidad e incremento de la esperanza de vida, con el consiguiente envejecimiento de la población.
- Cultura empresarial de horarios partidos, con largas jornadas de trabajo, que dificultan la conciliación de trabajo y familia.
- Importancia del papel de la familia.
- El conocimiento de estos factores debería impulsar a las empresas a establecer medidas y actuaciones en el área de la conciliación laboral y familiar y así favorecer la incorporación y permanencia de las mujeres y de los hombres disponibles en el mercado de trabajo y su pleno aprovechamiento en la organización. En efecto, la conciliación laboral y familia facilita la participación de todos los miembros de la empresa, al margen del género, en los procesos de promoción, formación, desarrollo de carrera, así como en los altos niveles de responsabilidad (FM, 2009, pp. 37-40). Además, la conciliación contribuye a la reducción del absentismo y el estrés derivados de las dificultades de conciliar, optimizando así la inversión realizada en las personas. En este sentido, una empresa debe plantearse incorporar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, por los siguientes motivos (Porter y Kramer, 2006; Torre García y Maruri Palacín, 2009): Incremento de la satisfacción y motivación la plantilla y, por tanto, de su productividad en la empresa.
- Retención de talento, mayor fidelización de la plantilla, y la consiguiente reducción de gastos derivados de personal (en selección y formación, entre otros).
- Facilitan la participación activa y equilibrada de mujeres y hombres en todas las áreas de gestión de RRHH de la empresa y, consecuentemente, en todos sus niveles profesionales.
- Contribución a la construcción de nuevos modelos sociales basados en la igualdad entre mujeres y hombres, con la consiguiente repercusión positiva en imagen tanto a nivel interno como externo.

La empresa se debe plantear la conciliación cuando se detecten desequilibrios en la presencia y participación de mujeres en procesos como formación o promoción; cuando exista un uso diferenciado por género de los permisos de conciliación; cuando se produzcan desvinculaciones por problemas de conciliación y ante necesidades y situaciones puntuales de atención a familiares dependientes presentados por la plantilla.

Además, en cualquier situación de cambio como revisión de las prácticas de gestión de los RRHH, negociación de un convenio colectivo, nueva planificación de horarios para las actividades de formación interna, de reuniones, de actividades extraordinarias de la empresa o similares, se analizarán las necesidades de conciliación.

Los **aspectos a revisar** en el área de conciliación de la vida laboral, familiar y personal son (Varela Legarreta, 2004; Infopolis, 2004):

- Información y comunicación: conocimiento de trabajadoras y trabajadores sobre sus derechos y posibilidades de conciliar vida laboral, familiar y personal y los mecanismos de acceso a la información.
- Necesidades de conciliación: conocimiento de las mismas, dificultades que plantean al desarrollo profesional y personal de trabajadoras y trabajadores.
- Medidas de conciliación: existencia, tipología, utilización y adecuación a las necesidades del personal.
- Corresponsabilidad: existencia de acciones que la promuevan.
- El compromiso de la dirección: utilización de medidas de conciliación por parte de los equipos directivos.

Así, algunos de los **indicadores** que habrá que analizar serán los que aparecen reflejados en la tabla siguiente:

Tabla 30. **Indicadores en materia de conciliación a analizar**

Número de trabajadores y trabajadoras contratadas con familiares a cargo.
Número de trabajadores y trabajadoras con familiares a cargo en función de la categoría profesional.
Número de bajas voluntarias en función del sexo.

Número de hombres y de mujeres que se acogen a los permisos y excedencias que otorga la ley para la conciliación.
Distribución de las horas de lactancia.
Número de trabajadoras y trabajadores con jornada reducida.
Número de trabajadoras y trabajadores en excedencia por cuidado de familiares (tanto mayores como menores).
Existencia o ausencia en el convenio colectivo de mejoras a la ley o acciones positivas para la conciliación (horas para acompañamiento al médico, ayudas económicas, uso flexible de las horas de lactancia o en general, cualquier medida que favorezca la conciliación vida laboral, personal y familiar).
Existencia de recursos o acuerdos con entidades externas que apoyen el cuidado de personas a cargo de trabajadoras y trabajadores.
Flexibilidad horaria o posibilidad de solicitarla en caso de tener familiares a cargo.
Realización de actividades dirigidas a los trabajadores y trabajadoras dentro del horario laboral y fuera del mismo. En este último caso, ausencia o existencia de dispositivos de apoyo.

Fuente: Elaboración propia a partir de IAM (2006, p. 53).

En la actualidad, todavía existe una cultura empresarial que premia ciertas cualidades de las tradicionalmente consideradas masculinas como anteponer a todo la “carrera profesional”; centrar la vida en el trabajo; estar en condiciones de dedicar al trabajo largas jornadas; ajustar la vida familiar a las exigencias del trabajo, y no estar coartado por obligaciones familiares (Infopolis, 2004, pp. 905-906). Mientras la cultura de empresa contradiga las políticas formales de conciliación, las personas empleadas serán reacias a utilizar las políticas por temor a su futuro en la empresa. Es decir, una cultura inadecuada anulará el valor de dichas políticas, de ahí que se considere primordial acompañar la política o la acción con la potenciación del cambio hacia una cultura acorde con la misma. El papel del personal directivo en la empresa en el impulso de esta nueva cultura es crítico, ya que sin su voluntad difícilmente se producirá el cambio cultural. En este sentido, se presenta el caso de Iberdrola como ejemplo de una empresa en el que el compromiso de la dirección con la conciliación ha permitido mejoras importantes a su personal con respecto a lo marcado por la ley.

Tabla 31. **Iberdrola: Plan de conciliación e igualdad de oportunidades**

<p>El Plan de Conciliación e Igualdad de Oportunidades se ha planificado y gestionado como un modelo orientado a la obtención de resultados en el medio y largo plazo.</p>
<p>La familia representa uno de los pilares esenciales en los que se sustenta el progreso social y económico, motivo por el que el tejido empresarial debe apostar por su protección y cuidado. El apoyo a la maternidad y la paternidad, o a los familiares dependientes, son cuestiones con las que debe existir un compromiso firme y efectivo de toda la sociedad.</p>
<p>Dentro de las políticas de conciliación de Iberdrola, destacan las siguientes medidas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Se abona el 100% del salario en las bajas por maternidad/paternidad y en los permisos retribuidos relacionados con dichas situaciones.• Permiso retribuido de 15 días naturales antes de la fecha prevista del parto.• Ampliación de la reducción de Jornada por lactancia a 45 minutos.• Reducción flexible de la jornada a cinco horas diarias hasta que el bebé cumpla 1 año sin reducción de la retribución fija salarial (para ambos progenitores).• En los casos de reducción de jornada, Iberdrola ha ampliado en 2 años la edad de los niños y niñas (de 8 a 10) para tener derecho a acogerse a la reducción de jornada por guarda legal.• Ampliación de la reserva del puesto de trabajo a 3 años en caso de excedencia tanto para cuidado de hijos e hijas como de un familiar hasta el segundo grado, pudiendo acceder durante ese tiempo a formación profesional en el caso de deseárselo así la persona en excedencia.• Jornada de trabajo continuada de 7.30 a 15.30, con flexibilidad de 24 minutos en la entrada y salida.• Jornada compacta para colectivos tradicionalmente sujetos a turnos (jornada partida una semana de las cuatro del mes y el resto en jornada continua).
<p>Asimismo, en Iberdrola se han diseñado sistemas de control, seguimiento y medición de estas medidas, controladas a través de auditorías internas y externas, y que han dado como resultado una excelente valoración en políticas de apoyo a la maternidad y han reconocido su estrategia.</p>
<p>Así por ejemplo, durante el ejercicio 2008, y dentro del Plan de Acción se realizaron, entre otras, las siguientes acciones:</p> <ul style="list-style-type: none">• Elaboración de una encuesta sobre el grado de conocimiento y satisfacción de las medidas de conciliación (de la misma se concluyó que el 87,6% de nuestras personas valoran muy positivamente las medidas).• Constitución de un Comité a nivel empresarial de vigilancia del cumplimiento de las medidas de Conciliación e Igualdad de Oportunidades.• Puesta en marcha de un Plan de Formación que incluye un curso on-line en materia de conciliación para el Grupo Iberdrola y una formación específica para las personas directivas.• Realización de manera voluntaria del Diagnóstico de Igualdad, realizado por una consultoría externa.

En el mismo se incluía una encuesta realizada a la plantilla y entrevistas al Equipo Directivo, concluyéndose entre otras afirmaciones: "...existe paridad en las promociones, los procedimientos de promoción son objetivos y uniformes, los procesos de selección se rigen por criterios de igualdad, se motiva a la gente a realizar su trabajo dentro del horario laboral, todas las personas entrevistadas coinciden en que se vive una cultura de respeto profesional hacia el sexo opuesto..."

Cabe destacar que el Consejo de Administración ha aprobado la Política de Conciliación de la vida personal y laboral e Igualdad de Oportunidades

Fuente: Izaite (2009, pp. 46-48).

En la tabla 32 aparecen ejemplos de algunas de las medidas en materia de conciliación, a las que, en algunos textos se denomina "políticas excepcionales".

Tabla 32. **Medidas para mejorar la normativa: permisos retribuidos y no retribuidos**

Ampliación de los permisos de maternidad y paternidad: El propósito de este tipo de beneficio es permitir a las madres y los padres permanecer ausentes del trabajo tras el nacimiento, acogida o adopción de un hijo o hija. Muchas empresas españolas exceden las prestaciones garantizadas por la ley con incremento del permiso maternal, reducción de jornada con menor reducción en el sueldo, mayor período de lactancia u ofreciendo facilidades para la reincorporación tras una excedencia con el fin de mejorar la conciliación. Sin embargo, con respecto a los permisos paternales, la situación en España es mucho peor que en otros países europeos.
Excedencia para atender a los hijos e hijas: La normativa española (Estatuto de los trabajadores, art. 46.3) permite a padres y madres elegir una excedencia para cuidar a sus hijas e hijos de hasta tres años, siempre que acepten no recibir sueldo durante ese periodo, y posteriormente la ley les garantiza el derecho de volver al puesto de trabajo que tenían previo a la excedencia durante el primer año.
Acumulación del permiso de lactancia en jornadas completas que, generalmente, se toman justo después del permiso de maternidad para poder alargarlo.
Ampliación de los 3 años de situación similar a la de alta laboral que señala la normativa (<i>Real Decreto 295/2009, de 6 de marzo, p. 27.976</i>) para el cuidado de familiares.
Aumento del tiempo de reserva del puesto de trabajo para la incorporación tras un período de excedencia voluntaria por tiempo sabático o vacaciones no pagadas.
Tiempo para cuidados especiales: Las personas con hijos, hijas o personas enfermas a su cargo que deseen por causa justificada tomarse un tiempo sin cobrar, tienen garantizada la posición inicial a su regreso. Algunas empresas incluso proporcionan apoyo profesional para ayudar a su personal a sobrellevar la situación.

Ampliación del grado de consanguinidad o afinidad de la persona dependiente.

Días libres por razones personales. Si se ofrecen permisos retribuidos para asistir a consultas médicas y para el acompañamiento de menores y/o personas dependientes, supondría una mejora considerable. En ocasiones, cubiertos ciertos días, la empresa otorgará la opción de dotar de tiempo libre, no remunerado, a quien lo necesite para atender obligaciones familiares o compromisos personales sin necesidad de recurrir a los días de vacaciones. Aun cuando obviamente, es mejor que los días sean retribuidos, tener la opción de elegir entre días no retribuidos o vacaciones facilita la conciliación.

Fuente: Infopolis (2004, pp. 900-901).

Por otra parte, e independiente de aspectos relativos a la conciliación, las nuevas tendencias organizativas se tienden a alejar de la presencia física y la jornada de trabajo de horario rígido como criterios de evaluación y remuneración para dejar paso a horarios flexibles y evaluación basada en objetivos o resultados. Entre las medidas en este ámbito, destacan las que se reflejan en la tabla 33.

Tabla 33. **Medidas para mejorar la flexibilidad en el uso del tiempo y en el espacio de trabajo**

Flexibilidad de horarios: Mediante esta práctica las personas empleadas asumen el control sobre su horario de trabajo, introduciendo variaciones en la dedicación diaria acorde con las necesidades de su agenda. El horario flexible permite a la persona trabajadora determinar libremente el momento de entrada y salida. Así, se reducen los retrasos y el absentismo laboral, toda vez que incrementa la motivación y constituye un interesante incentivo a la hora de la contratación y retención. Esta práctica no es factible en sectores donde la naturaleza del trabajo requiere la presencia física del personal permanentemente, pero sí en aquellos en los que no es siempre necesaria.

Semana laboral comprimida: Esta práctica permite a las personas empleadas trabajar más horas durante algunos días a la semana a cambio de una reducción de los días laborables. La semana comprimida, si bien no es el medio idóneo para equilibrar vida laboral y familiar, reduce las horas extra y permite a la persona asalariada el disfrute de fines de semana más largos o periodos vacacionales extra. Entre las modalidades destacan la agenda 4/10 (la persona organiza su trabajo a lo largo de 4 días con una jornada laboral de 10 horas y a cambio obtiene el quinto día libre) y la agenda 9/9 (supone trabajar durante 9 días con una dedicación de 9 horas diarias y descansar el décimo).

Adecuación de los horarios a los ritmos cotidianos de las personas: transportes, escuelas, comercios, etc.

<p>Trabajo / puestos compartidos: Permite a dos o más personas compartir un mismo puesto de trabajo con todo lo que ello implica en materia de responsabilidades, obligaciones, salario y vacaciones. Una modalidad consiste en asumir funciones completas ejercidas a tiempo parcial. Esta práctica favorece la flexibilidad, el apoyo mutuo y asegura la continuidad del trabajo en caso de baja de alguna de las partes. Frente a la reducción de jornada, el trabajo compartido permite el mantenimiento de la categoría profesional del puesto con los consiguientes beneficios laborales.</p>
<p>Trabajo a distancia o teletrabajo: Consiste en otorgar la posibilidad a la persona empleada para que desarrolle su labor desde casa. El desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y la telemática favorecen esta opción, permitiendo a las personas empleadas una mejor optimización de su tiempo, evitando los desplazamientos innecesarios. Entre las desventajas de este sistema para la empresa se encuentra el alto coste inicial que supone proveer la infraestructura necesaria, así como las dificultades de supervisión del trabajo. Desde el punto de vista de la persona trabajadora el aislamiento y la reducción de las condiciones de seguridad y de las posibilidades de promoción, constituyen factores que juegan en detrimento de esta opción.</p>
<p>Horas por año: Esta práctica permite a la persona empleada, dentro de ciertos límites, elegir los días y las horas en las que desarrollará su trabajo, con la única exigencia de cubrir un determinado número de horas al año. El cálculo puede hacerse sobre la base de periodos más cortos (como trimestral, mensual o semanal).</p>
<p>Vinculado con el anterior, se encuentran los bancos de tiempo mediante los cuales, las personas van acumulando tiempo del que podrán disponer cuando lo necesiten (FM <i>et al.</i>, 2006, p. 42).</p>
<p>Reducción de Jornada: Posibilidad de optar, tanto el padre como la madre, a la reducción de su jornada con la consiguiente reducción de salario más allá de los ocho años del hijo/a que marca la ley.</p>
<p>Ofrecer la posibilidad de reducir la jornada por el cuidado de familiares menos de un tercio (que es lo que marca la Ley).</p>

Fuente: Basado en Infopolis (2004, pp. 900-907).

En cuanto a las medidas para acercar los servicios, habrá que partir de un estudio de necesidades del personal en cuanto a personas dependientes.

Tabla 34. **Medidas para acercar los servicios**

Guarderías: Los servicios de guardería en el centro de trabajo o en las inmediaciones del mismo reducen una de las principales causas de estrés en el personal de una empresa e inciden positivamente en la puntualidad laboral. Esta medida no tiene por qué tratarse de un servicio propio de la empresa, pudiéndose concertar la prestación del servicio a través de empresas externas.

Ayudas económicas para gastos por cuidado de hijos e hijas y personas mayores: La empresa puede ofrecer apoyo financiero para ayudar a su personal a pagar estos servicios. El apoyo puede ofrecerse de distintas maneras: dinero, descuentos en escuelas infantiles o centros de atención a personas dependientes o vales especiales que solo pueden ser utilizados para pagar estos servicios.
Servicios de información: Algunas empresas ponen a disposición de su plantilla servicios de información y asesoramiento sobre distintos aspectos relacionados con el equilibrio entre vida profesional y familiar, y personal como asistencia domiciliaria, ayuda técnica, información sobre centros del territorio especializados en el cuidado de personas dependientes.
Beneficios sociales: planes de pensiones, seguros de vida, seguros médicos, tickets de comida u otras ayudas materiales para la familia.
Mentoría profesional: Herramienta de desarrollo individual basada en la asignación de una persona con experiencia en la organización, que ayuda al colaborador o colaboradora a comprender temas personales, organizativos o políticas que afectan a su desempeño. Esta mentoría en algunas empresas se ejercita directamente y en otras, mediante los <i>assessment centres</i> . Incluso, en algunas empresas se ofrecen estos servicios una vez finalizada la relación laboral con la persona empleada, es el caso de <i>The Boston Consulting Group</i> que tiene un servicio dirigido a antiguas y antiguos miembros de la plantilla para ayudarles en su carrera profesional y en la búsqueda de otro empleo.

Fuente: Basado en Infopolis (2004, pp. 900-907).

Tabla 35. **Medidas para asentar la conciliación en la cultura de la empresa**

Difundir entre la plantilla el compromiso de la empresa en materia de conciliación, así como las medidas adoptadas.
Formar sobre "Conciliación" a grupos mixtos de la empresa.
Reunirse con la representación sindical en la empresa para trabajar las mejoras de la Ley a introducir en el propio convenio de empresa.
Garantizar las medidas de conciliación para todo el personal que trabaja en la empresa, independientemente de su relación contractual.
Sustituir de manera sistemática a las personas que se ausenten temporalmente de la empresa por motivos familiares (y otros) para evitar sobrecarga de trabajo en el personal que permanece.
Contribuir, en la medida de lo posible, al reagrupamiento de la unidad familiar.
Realizar la formación interna de la empresa en horario laboral, o bien en parte de este.
Informar, sobre las novedades de la empresa a la persona que temporalmente está ausente del trabajo.
No establecer reuniones en tiempos límites de descanso o en horas cercanas a la finalización de la jornada.

Fuente: Basado en Infopolis (2004, pp. 900-907).

Tabla 36. **Medidas para fomentar la corresponsabilidad de mujeres y hombres**

Impartición de módulos de sensibilización en materia de corresponsabilidad para lograr la implicación de todas las personas que integran las unidades familiares de la plantilla.

Pero obviamente, no todas las empresas promueven el tipo de acciones que se han mencionado en las tablas anteriores. De hecho, según un estudio del Barómetro de Conciliación Edenred-IESE⁶³, la probabilidad de que se ofrezcan este u otro tipo de medidas y por tanto, la mayor o menor satisfacción con la conciliación de vida laboral-vida familiar, depende del sexo de la persona que toma estas decisiones en la empresa, de los hijos que dicha persona tenga y del sexo y edad de la persona empleada⁶⁴. Como conclusión general se extrae que la integración trabajo-familia es mayor cuando la persona que manda es una mujer, y concretamente:

- Hasta los 35 años, el nivel de satisfacción es muy parecido tanto si se tiene jefe (65% de satisfacción) o jefa (68% de satisfacción).
- Entre los 35 y los 50, la satisfacción es mayor si hay jefa (69%) que jefe (62%).
- A partir de los 50 años se produce una gran diferencia: el 65% de quienes tienen jefe están satisfechos frente al 81% de quienes tienen jefa.
- Los más satisfechos con la integración trabajo-familia son los hombres con jefa (75%), por delante de las mujeres con jefa (72%) y de los hombres con jefe (66%).
- Las jefas con hijos son mejor valoradas por sus subordinados/as con hijos (23% muy satisfechas) y los jefes con hijos (12% muy satisfechos), frente a los jefes varones sin hijos (9% de satisfacción).
- Los hombres sin hijos son los peor valorados por sus empleados con y sin hijos (11%), frente a las

⁶³ Se realizaron 1.200 entrevistas <http://www.observatoriorh.com/blog/conciliacion-la-conciliacion-todavia-no-rompe-moldes.html>.

⁶⁴ Para más información ver Murillo de la Vega, S. (2004).

mujeres-jefas sin hijos (16%). Y los empleados sin hijos afirman estar más satisfechos con el equilibrio trabajo-familia si la jefa no tiene hijos (17%) que si los tiene (11%). Finalmente, en general, cuando el jefe no tiene hijos, los empleados sin hijos están más satisfechos con este equilibrio que los empleados con hijos.

En ocasiones, parece que el tipo de servicio que ofrece una empresa dificulta la conciliación pero, con interés y voluntad, incluso en esos casos, se puede trabajar en pro de la conciliación, como lo muestra el caso que se expone a continuación.

Tabla 37. **Empresa de telemarketing andaluza, responsable del centro de atención urgente 061, lleva a cabo exitoso programa de conciliación laboral**

Con una plantilla compuesta fundamentalmente por mujeres (73,84%), en la empresa había dificultades para conciliar la vida familiar y laboral puesto que el tipo de trabajo requería un servicio de 24 horas al día, 7 días a la semana. Para tratar de mejorar esta situación partieron de la ley de Conciliación que en aquel momento recogía que “quien por razones de guarda legal tenga a su cuidado directo algún menor de seis años o un minusválido físico, psíquico o sensorial, que no desempeñe una actividad retributiva, tendrá derecho a una reducción de la jornada de trabajo, con la disminución proporcional del salario entre, al menos, un tercio y un máximo de la mitad de la duración de aquella” (Artículo segundo, 2). Propusieron como mejora, antes del cambio legislativo en este sentido, el aumento hasta 8 años la edad de menores a cargo para poder solicitar la reducción de la jornada, pudiendo ser esta reducción inferior a un tercio de la jornada.

Con respecto al permiso de lactancia de una hora durante 9 meses contemplado en la ley, en su Plan de Acción Positiva permitían sustituirlo por un permiso retribuido de 14 días continuados, inmediatamente posteriores al permiso de maternidad.

De la misma forma, mejoraron lo que reflejaba el artículo 14 de la ley de Prestación Económica de la Seguridad Social por riesgo durante el embarazo. En él, se señala que “la prestación económica consistirá en subsidio equivalente al 75 por 100 de la base reguladora correspondiente. A tales efectos, la base reguladora será equivalente a la que esté establecida para la prestación de incapacidad temporal, derivada de contingencias comunes”. La empresa se comprometió a completar la prestación de baja por riesgo durante el embarazo hasta el 100%.

Además de estas medidas, se desarrolló una acción positiva de conciliación que completaba lo establecido en el Convenio de la Empresa. Así, las 35 horas de permiso retribuido del Convenio Colectivo para asistir a consultas médicas propias, podrían ser utilizadas por el mismo para acompañar a consultas médicas a menores de 9 años y/o mayores de 65 años que dependen de la persona trabajadora. En el supuesto de agotar las mencionadas 35 horas, estas ausencias del ámbito laboral por motivos familiares se tratan como permisos no retribuidos, conforme a lo establecido en el Convenio.

Además, se desarrollaron acciones encaminadas a favorecer la situación de las mujeres embarazadas: concretamente, permitiendo a estas mujeres cambiar sus turnos de noche por otros de mañana y/o tarde sin perder el plus de nocturnidad para no penalizarles económicamente.

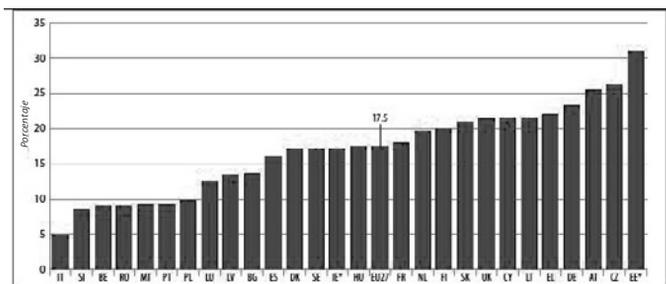
Fuente: IAM (2006, pp. 84-87).

Área de Retribución

Más de 50 años después de la firma del Tratado de Roma que afirmaba que a igual trabajo, igual sueldo para hombres y mujeres, se observa que las mujeres en la UE ganan un 17,5% menos de media que los hombres y que, además, no se ha reducido la diferencia entre salarios (EC, 2010, p. 14).

Efectivamente, todavía existen marcadas diferencias entre los salarios de hombres y mujeres en trabajos de igual valor. Así, la siguiente tabla muestra claramente la diferencia media de sueldos entre hombres y mujeres por hora trabajada con una diferencia del 31% en Estonia y algo inferior al 5% en Italia (EC_Justice, 2011, p. 9).

Tabla 38. **Diferencia de sueldos entre hombres y mujeres en la UE sin corregir-2008 (Diferencia entre los ingresos brutos por hora de hombres y mujeres como porcentaje de los ingresos brutos de los hombres)**⁶⁵



Fuente: Eurostat, datos de 2007 en EC_Justice (2011, p. 9).

⁶⁵ La diferencia entre los sueldos sin corregir representa la diferencia entre los ingresos medios por hora de los empleados y empleadas como porcentaje de los ingresos medios de los hombres.

Sin embargo, la retribución debería ir unida más a la gestión del desempeño que al género. De hecho, tanto retribución, como gestión y evaluación del desempeño, son aspectos que exigen una gestión integrada. Así, los procesos de gestión de RRHH justos deberían garantizar la igualdad de sueldos ante trabajos de igual valor y eliminar del sistema retributivo cualquier discriminación directa o indirecta por razón de sexo.

En este sentido, los motivos que pueden hacer que una empresa se plantee incorporar la equiparación de las retribuciones entre mujeres y hombres, son tanto legales, como motivacionales. En efecto, además del cumplimiento de la ley, una política retributiva transparente y sin discriminaciones afianza la lealtad, el compromiso y la motivación por parte de la plantilla, especialmente de las mujeres (FM, 2009, p. 36).

Si en el diagnóstico previo una empresa ha identificado brechas salariales entre trabajadoras y trabajadores debe plantearse actuaciones en este campo. Este tipo de planteamiento también es interesante cuando se esté revisando la política salarial de la organización, se esté negociando el convenio colectivo o se esté reorganizando la estructura de la empresa, los sistemas de clasificación profesional, etc⁶⁶.

Tabla 39. **Área de retribución: Elementos a revisar, indicadores a utilizar y medidas a tomar**

Elementos a revisar en el área de retribución
La regulación y negociación de la política salarial.
El sistema de clasificación profesional: su objetividad, la conexión con la política salarial y la identificación de sesgos de género.
La valoración de los puestos de trabajo: ajuste retribución/cualificación requerida.
Estructura salarial: salario base (fijo), complementos, incentivos y otros beneficios en función de las diferentes categorías de la organización.

⁶⁶ Para más información ver Quintanilla Navarro B. (2004) Valoración de puestos de trabajo: discriminación retributiva en EMAKUNDE y CE (2004) Jornadas de formación y acreditación en consultoría para la igualdad de mujeres y hombres, EMAKUNDE y CE, FSE, Vitoria-Gasteiz 2002-2004.

Los criterios que rigen los complementos y pluses salariales de manera que no provoquen situaciones de discriminación.
Indicadores que se podrían utilizar en el área de retribución
Existencia de diferencias entre hombres y mujeres en función del nivel de estudios y la categoría profesional de los contratos.
Existencia de ponderación discriminatoria en los valores que dan lugar a pluses: esfuerzo físico, peligrosidad, reiteración de posturas, presión, estrés.
Mantenimiento o no de pluses en la reducción de jornada.
Número de mujeres y hombres con contratos atípicos.
Proporcionalidad de la remuneración en los contratos a tiempo parcial con respecto a los contratos a tiempo completo.
Existencia de mejoras sociales en el convenio. Presencia o ausencia de mujeres en los puestos a los que están asignados.
Medidas a tomar en materia de retribución
Medidas para asegurar un sistema de retribuciones que atribuya igual remuneración a trabajos de igual valor
Realización de un análisis de los puestos de trabajo desde la perspectiva de género.
Revisión de los complementos salariales
Establecimiento de criterios objetivos para la valoración de los puestos de trabajo.
Definición de manera transparente y concisa de los complementos salariales en el convenio colectivo o acuerdo de empresa.
Revisión y eliminación de los sesgos de género en la retribución de categorías profesionales feminizadas y masculinizadas.
Impartición de formación en materia de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres a las personas que integran el departamento responsable de definir la política retributiva de la empresa.
Reestructuración de las tablas salariales adecuándolas a la realidad de la empresa.
Medidas para disminuir las diferencias retributivas entre mujeres y hombres
Implantar medidas de acción positiva tendentes a la reducción de las brechas salariales.
Limitar la negociación individual de salarios.

Fuente: Elaboración propia y apoyo en IAM (2006, p. 55).

En este sentido, como ejemplo de medida en materia de retribución se puede destacar el caso de Air France, empresa aérea que emplea a más de 60.000 personas en 80 países y promueve la igualdad de género en el lugar de trabajo desde que se

firmó un primer acuerdo con los sindicatos en 2002, que se ha ido renovando con posterioridad. Dentro de la política de promoción de la igualdad, la empresa ha puesto en marcha iniciativas de igualdad en materia retributiva, realizando asimismo auditorías para garantizar la igualdad de retribución y estableciendo compensaciones cuando se han observado desajustes. La empresa también realiza informes anuales sobre incrementos de sueldo para garantizar que las mujeres se beneficien de los mismos incrementos salariales que los demás durante las licencias por maternidad. Asimismo, para cambiar mentalidades en un entorno donde aún persisten los estereotipos anticuados, Air France realiza formación y acciones de sensibilización como la explicación del informe “Igualdad profesional”, o para incrementar el conocimiento del personal acerca de cuestiones jurídicas y elevar su conciencia sobre la igualdad de género. Air France también participa en proyectos que fomenten la integración de estudiantes femeninas en puestos tradicionalmente masculinos (como pilotos o mecánicos) y a estudiantes varones hacia puestos tradicionalmente ocupados por mujeres (como azafatas) (UNIFEM *et al*, 2011, p. 10).

Otras áreas vinculadas con la gestión de RRHH

Área de comunicación e imagen corporativa

En aras a lograr una política de comunicación e imagen corporativa, el programa Óptima, proponía las acciones reflejadas en la tabla siguiente⁶⁷.

Tabla 40. **Imagen y comunicación igualitaria**

• Formación sobre “Usos no sexistas en el lenguaje y en la publicidad”.
• Adaptación de campañas y documentos administrativos internos.
• Formación sobre “Atención al público y género”.

Fuente: Gómez Torralba R. y MURGIBE, S. L. (2004, p. 100).

⁶⁷ Para más información ver *La comunicación femenina* de Bengoechea Bartolomé (2004), *Las mujeres en el discurso iconográfico de la publicidad* de López Díez (2004), *Nombrar a las mujeres, describir la realidad: la plenitud del discurso* de Lledó Cunill (2004) y *El género del poder. El estilo femenino en las organizaciones laborales* de Martín Rojo y Gómez Esteban (2004.) editados en EMAKUNDE y CE (2004) Jornadas de formación y acreditación en consultoría para la igualdad de mujeres y hombres, EMAKUNDE y CE, FSE, Vitoria-Gasteiz 2002-2004.

Como ejemplo de empresa que se podría destacar en este y otros ámbitos vinculados con los RRHH está Acciona que, como se observa, desarrolla acciones de comunicación, tanto internas como externas en pro de la igualdad partiendo de un análisis de la situación presente.

Tabla 41. **Grupo ACCIONA: compromiso con la igualdad de oportunidades y la diversidad**

El Grupo realiza auditorías de igualdad en todas las líneas de negocio; desarrolla acciones de formación, sensibilización en materia de oportunidades; campañas de comunicación, programas de liderazgo para mujeres directivas; proyectos de acción positiva de promoción de la mujer en puestos y áreas de escasa presencia femenina; encuestas de clima laboral y desarrolla nuevos mecanismos de actuación.

Fuente: Analizado de forma extensa en Torre y Maruri (2009, pp. 174-180).

Sensibilización y formación en materia de igualdad

Con respecto a este apartado, además de los aspectos ya comentados en el área de formación, se puede tratar de sensibilizar y formar a las personas de la organización mediante diversas acciones, entre ellas, la difusión interna de las acciones que se están llevando a cabo y de sus beneficios obtenidos y esperados, campañas de sensibilización de los nuevos valores.

Se puede lograr una difusión interna efectiva de los nuevos valores de la organización a través de las siguientes acciones (FM *et al.*, 2006, p. 21):

- Distribución de documentos corporativos que aludan explícitamente a la igualdad entre hombres y mujeres como objetivo sustancial de la organización.
- Campañas comunicativas de información y sensibilización que incidan en la igualdad como valor diferencial de la organización.
- Introducción de los canales de difusión propios de la organización: circulares, intranet, tablón de anuncios... con información sobre medidas adoptadas y resultados conseguidos.

También puede ser efectiva la puesta en funcionamiento de un mecanismo de participación que permita a las plantillas informar sobre los efectos reales de las medidas adoptadas y la formación de un órgano o espacio interno y específico

donde el personal de la organización pueda asesorarse y/o informarse del alcance y posibilidades de beneficiarse de las medidas adoptadas (FM *et al.*, 2006, p. 21).

Asimismo, el demostrar con datos la necesidad de cambio (por desequilibrios iniciales y beneficios esperados tras la igualdad), actuará como mecanismo de reforzamiento del proceso. Para ello es necesario que la empresa cuente con:

- Un diagnóstico preciso, que utilice herramientas de recogida de información adaptadas a las características de la empresa y de su personal.
- Un diagnóstico real, que muestre las verdaderas situaciones de desigualdad que se dan en la empresa.
- Una formación de calidad, adaptada a los receptores y receptoras de la misma, que introduzca los elementos que motiven hacia el cambio de actitudes.
- Una formación que incluya no solo personas del Comité de Empresa y de la Dirección, sino también a personas clave de la plantilla que faciliten la transmisión de la información.

Por otra parte, como en cualquier proceso de cambio cultural, en este caso hacia la igualdad, la implicación de las personas de la organización supone un aspecto clave. Esta implicación puede ser impulsada formalmente mediante una asignación de responsabilidades en las que, entre otras, se emprenderán las siguientes acciones (FM *et al.*, 2006):

- Formalizar la responsabilidad del departamento de recursos humanos para la coordinación y desarrollo de las estrategias
- Comprometer a los cuadros intermedios con la implementación de las medidas.
- Implicar a la representación sindical de la plantilla en el desempeño de las estrategias de difusión y promoción de las medidas adoptadas.

La adaptación de los aspectos formales y estructurales de la organización, reflejo de la cultura de la misma, también son una forma de sensibilización y adaptación al cambio. Por ejemplo, la adaptación de las infraestructuras (la adecuación de uniformes de las mujeres según sus necesidades, adaptación de mobiliario y normas sobre “formas de trabajo”, que

mejoran la salud laboral de mujeres que trabajan de pie, en atención al público, instalación de servicios para el cambio de pañales tanto para hombres como para mujeres) o la adaptación del lenguaje de comunicación (neutral al género), son aspectos que refuerzan un tipo de cultura.

Por último, para sensibilizar a las personas sobre los beneficios alcanzados la interacción, el seguimiento y la evaluación tiene que ser continua. La empresa debería disponer de un instrumento de recogida de información que le permitiera chequear la adecuación y el impacto de las medidas adoptadas y de otro de comunicación e interacción. Por ejemplo, podría diseñar cuestionarios de satisfacción dirigidos a la plantilla que incidan en los efectos sobre la misma de las medidas vinculadas a la igualdad de género (FM *et al.*, 2006).

SALUD Y SEGURIDAD EN EL LUGAR DE TRABAJO: LA RSE Y LA SST EN CLAVE DE GÉNERO

“Las luchas de las trabajadoras para defender su salud en el trabajo constituyen una realidad persistente, obstinada, que no aparece en el debate público más que de un modo bastante excepcional. En las representaciones más comunes, el trabajo peligroso se asocia mucho más a la mina, la construcción o la pesca (actividades casi exclusivamente masculinas en Europa occidental) que al sector de los hospitales, al sector textil, al sector de los supermercados o la agricultura⁶⁸”.

Messing et al. (2002, p.16)

Introducción

Uno de los aspectos más tratados por la RSE y más en concreto por la RSE interna ha sido la cuestión de la igualdad en diversas facetas en el marco laboral de las empresas. En este sentido, la igualdad puede lograrse tratando a todas las categorías de trabajadores en los mismos términos (igual trabajo igual salario⁶⁹), es decir, desde una perspectiva de neutralidad sexual o tratar las categorías de modo diverso, reconociendo sus diferencias, o en todo caso alguna de ellas, como son las diferencias biológicas y considerando la salud y seguridad laboral en función del género y, dentro de esta haciendo hincapié en la maternidad (Comisión Europea, 2004).

La cada vez mayor participación de las mujeres en el mundo laboral plantea algunas cuestiones relacionadas con la salud y seguridad ocupacional desde una perspectiva de género. Este planteamiento arranca de al menos **4 realidades destacables**:

1. Las estructuras físicas, organizativas y laborales tienen su origen en tiempos en que la fuerza laboral dominante era

⁶⁸ Messing, K. (Dir.) (2002): *El trabajo de las mujeres: comprender para transformar*. Editorial Catarata, Madrid.

⁶⁹ La referencia igual trabajo igual salario tiene sus raíces en el propio Tratado de Roma (1984) artículos 118,119 y del TCEE y no está exenta de debate, ya que es muy difícil incluso en una misma empresa definir objetivamente el trabajo de una persona (con todos sus aledaños de responsabilidad, horarios, etc.) como igual al de otra. El acta única europea AUE (1986) que revisa el tratado introduce dos nuevos artículos (118A y 118B). El artículo 118A del Tratado CE autoriza al Consejo a establecer las condiciones mínimas para promover «la mejora...del medio de trabajo, para proteger la seguridad y la salud de los trabajadores».

masculina por lo que parece lógico que una adaptación sea necesaria.

2. La biología femenina es diferente de la masculina y aunque el grado de respuesta inmediata a una contingencia concreta de salud y/o seguridad sea la misma, las repercusiones de la enfermedad pueden no ser las mismas para la mujer a lo largo del tiempo, ya que ejerce el papel de madre, cuidadora, trabajadora y educadora y esto repercute en su salud.

Además ha habido una “concentración” de esfuerzos en aspectos concretos de la biología femenina como el rol reproductivo. Así, si bien en algunos temas, como la maternidad, los avances han sido plausibles y en algunos casos contundentes, hay otros aspectos en los que queda mucho por avanzar como aspectos ergonómicos, de su doble jornada, psicosociales y de riesgos específicos derivados de la concentración femenina en determinadas áreas y tipos de trabajo, como el sector sanitario, cuidados a tercera edad, manufactura, agricultura (recolección y procesamiento), etc. (Ibáñez Pascual, 2008).

3. La discriminación de la mujer en el empleo y sus aledaños: segregación vertical, temporalidad, empleo parcial, etc. afecta a la salud y seguridad en el trabajo (CCOO, 2004), en algunos casos, paradójicamente, en sentido positivo, Eurofound (2007, p. 58).

Para contextualizar esto, vamos a referirnos a un análisis realizado por Zarapuz relativo a la situación laboral de las mujeres desde la entrada en vigor de la Ley de Igualdad en el periodo 2007-2010. En concreto se indica, en relación a la ocupación por tipo de jornada parcial/completa, lo siguiente:

“En España, a pesar de la fuerte destrucción de puestos de trabajo durante estos últimos tres años (2007-2010) apenas ha disminuido la cifra de ocupados a tiempo parcial. En el primer trimestre de 2010 trabajaban a tiempo parcial 2,45 millones de personas, de las que 1,92 millones eran mujeres. El tiempo parcial, aunque minoritario, presenta una senda creciente en los últimos años (entre los primeros trimestres de 2007 y 2010 ha crecido del 12,4% al 13,3%).

La jornada laboral a tiempo parcial está claramente feminizada, tanto en términos absolutos como relativos. (...)

En términos relativos, la jornada a tiempo parcial tiene una presencia muy superior entre las mujeres: el 23,5% de las mujeres ocupadas trabaja a tiempo parcial, frente a solo el 5,2% de los hombres. Es decir, una de cada cuatro mujeres trabaja a tiempo parcial frente a solo uno de cada veinte hombres. El trabajo a tiempo parcial es parte de la realidad laboral cotidiana de las mujeres y una excepción-rareza en el caso de los hombres.

No obstante, en los últimos tres años no han seguido aumentando las diferencias y han confluído ligeramente los datos de ambos sexos. El empleo a tiempo parcial masculino se ha mantenido en estos tres años, mientras se reducía algo el empleo femenino. Es muy posible que ante la situación de crisis, un número mayor de hombres estén buscando y/o aceptando trabajos a tiempo parcial como mal menor frente al desempleo” (Zarapuz, 2010, p. 6).

En este estudio también se llama la atención sobre “la involuntariedad” de la opción de la jornada parcial, ya que la mayoría de los trabajadores y trabajadoras preferirían tener un contrato a jornada completa.

En cuanto a la segregación por tipo de contrato indefinido/temporal, el mismo informe indica también dos cosas importantes.

- Que en general las mujeres presentan una tasa de temporalidad superior a los hombres en todas las ramas de actividad en el periodo analizado.
- Que combinando tipo de contrato y jornada, la jornada a tiempo parcial gana peso en la contratación indefinida para los dos sexos, pero la jornada parcial sigue siendo abrumadoramente una jornada “feminizada”.

Por lo tanto temporalidad y parcialidad parecen ser variables y realidades del empleo femenino.

4. Hay una evidente sectorización del empleo femenino (segregación horizontal) (Martínez Herrero, 2009). En este sentido el informe del sindicato UGT (2005, p. 9) resalta como sectores de actividad tradicionalmente feminizados los siguientes:

- Sector textil y confección.
- Sector servicios.

- Sector enseñanza.
- Sector hostelería y comercio.
- Sector sanitario.
- Sector agroalimentario.

Elementos a considerar en la relación género, salud y trabajo

A la hora de analizar la salud y seguridad en el trabajo desde una perspectiva de género hay que analizar los siguientes aspectos:

- **Características del trabajo y atributos de las personas trabajadoras:** los riesgos y las incidencias están condicionados por el tipo de trabajo y las condiciones laborales⁷⁰ y por el hecho de que el trabajador tenga un atributo determinado (edad, sexo, nivel cultural, etc.) (Sampere, *et al.*, 2010, p. 9). Estos autores analizan los datos de la Incapacidad Temporal por Contingencia Común (ITCC) en el año 2009 y concluyen:

“las mujeres, en su conjunto, cerraron el año 2009 con una incidencia de casi 41 casos por cada 100 trabajadoras, mientras que en los hombres, este indicador se situó por debajo de 31. Además su tasa de absentismo es mayor, un 3,4% frente al 2,2% de los hombres. Esto es debido no solo a que presentan más casos, sino que además son también más largos, pues su duración media es de 34 días frente a los 31 días que duran en promedio los procesos por ITCC de los hombres”.

- **Tipología de la enfermedad o incidencia:** los estudios confirman que hay diferentes resultados por género según sean enfermedades o patologías físicas o síquicas, accidentes o enfermedades comunes, si están caracterizadas como enfermedades profesionales⁷¹ o no, etc. (informe CEPROSS-PANOTRASS 2010 sobre enfermedades profesionales; estadística 2009 del Ministerio de trabajo y Asuntos sociales sobre accidentes de trabajo y

⁷⁰ Carga de trabajo, intensidad, control sobre el trabajo, organización del trabajo, turnos, riesgos específicos, ruidos, etc.

⁷¹ Este concepto pretende distinguir las enfermedades que son el resultado de la actividad laboral frente a aquellas que afectan al conjunto de la población, enfermedades comunes.

enfermedades profesionales y avance 2010). Así, de dichos informes extraemos la siguiente información:

- Accidentes en el año 2010: 72,6% hombres y 27,4% mujeres y la mortalidad 96,2 % hombres frente a 3,8% mujeres.
- Enfermedades profesionales 2010, partes comunicadas⁷²: 60,68% hombres y 39,32% mujeres.

Como se observa hay una mayor prevalencia masculina tanto en accidentes como en enfermedades profesionales y si se analizan los informes mencionados al detalle se observa una clara segregación por género en las actividades y las duraciones de la contingencia. Esto último es de extraordinaria importancia porque como veremos más adelante existe una masculinización de las “enfermedades profesionales” muy orientadas a la segregación laboral existente, a la prevalencia masculina en algunos sectores y a la relación de enfermedad profesional con accidente de trabajo.

Tabla 42. Algunos ejemplos de las diferencias de género en cuanto a riesgos y resultados sobre la salud

Riesgo/ Consecuencia para la salud	“Mayor exposición/ Mayor incidencia”	Comentarios
Accidentes	Hombres	Los hombres sufren mayor accidentalidad, incluso una vez ajustada esta tasa, dado el menor número de horas trabajado por las mujeres.
Trastornos de las extremidades superiores	Mujeres	Elevada incidencia en algunas tareas muy repetitivas realizadas por mujeres, como cadenas de montaje “ligero” o la introducción de datos, donde tienen escaso control sobre su trabajo.

⁷² “Un parte comunicado es un expediente de enfermedad profesional que ha sido tramitado por la entidad gestora o colaboradora que asume la cobertura de contingencias profesionales con arreglo a la normativa vigente y ha supuesto la existencia de una visita del trabajador a un facultativo que diagnostica una enfermedad profesional catalogada en el cuadro de enfermedades profesionales recogido en el RD 1299/2006. Si cuando se realiza la comunicación telemática existe baja laboral por incapacidad temporal el parte permanece en lo que se denomina estado abierto, pasando a la situación de cerrado en el momento en que finalice la incapacidad temporal” (Informe CEPROSS-PANOTRASS 2010, p. 7).

Riesgo/ Consecuencia para la salud	“Mayor exposición/ Mayor incidencia”	Comentarios
Levantamiento de pesos	Hombres	No obstante, las mujeres que trabajan en limpieza o servicios de comidas y las trabajadoras sanitarias sufren daños debidos al levantamiento y transporte de cargas pesadas.
Estrés	Mujeres	Ambos sexos registran tasas elevadas; sin embargo, entre los factores de estrés particulares a las mujeres se incluyen el acoso sexual, la discriminación, los trabajos mal considerados con poco control de la situación, el trabajo con gran exigencia emocional, y la doble carga de un trabajo remunerado y otro no remunerado en el hogar.
Violencia ejercida por el público	Mujeres	Las mujeres trabajadoras tienen un mayor contacto con el público.
Ruido/Pérdida de audición	Hombres	Las trabajadoras de los sectores textil y alimentario pueden estar muy expuestas a riesgos, por ejemplo.
Cáncer ocupacional	Hombres	Las mujeres están más representadas en ciertas industrias manufactureras, por ejemplo.
Asma y alergias	Mujeres	Por ejemplo, causados por productos de limpieza, agentes y polvo esterilizantes presentes en guantes protectores de látex utilizados en el sector sanitario, y polvos en la industria textil y de la confección.
Enfermedades cutáneas	Mujeres	Por ejemplo, debidos al trabajo con las manos húmedas, en sectores como servicios de comidas, o por el contacto de la piel con productos de limpieza o químicos en peluquería.
Enfermedades infecciosas	Mujeres	Por ejemplo, en el sector sanitario o en la puericultura.
Trabajo y equipo de protección	Mujeres	Mucha ropa y equipos de trabajo han sido diseñados para el “hombre medio”, lo inadecuados que origina problemas a numerosas mujeres y a hombres que no corresponden a dicho estándar.

Riesgo/ Consecuencia para la salud	“Mayor exposición/ Mayor incidencia”	Comentarios
Salud reproductiva	Ambos	Entre los ámbitos que se han descuidado se incluyen la fertilidad, los trastornos menstruales, la menopausia y la salud de la reproducción masculina.
Horas de trabajo inapropiadas	Ambos	Los hombres tienen más propensión a trabajar muchas horas remuneradas, mientras que las mujeres trabajan más horas de forma no remunerada en el hogar. Ambos aspiran a un mayor equilibrio entre la vida laboral y la privada.

Fuente: Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, FACTS 42 (2003).

En nuestro país La Ley General de la Seguridad Social define los accidentes de trabajo y la enfermedad profesional en los siguientes términos (www.mspes.es)

En el artículo 115.1 se define el accidente de trabajo:

“Se entiende por accidente de trabajo toda lesión corporal que el trabajador sufra con ocasión o por consecuencia del trabajo que ejecute por cuenta ajena.”

El artículo 115.2, apartado e indica, que tendrán también la consideración de accidentes de trabajo:

“Las enfermedades, no incluidas en el artículo siguiente, que contraiga el trabajador con motivo de la realización de su trabajo, siempre que se pruebe que la enfermedad tuvo por causa exclusiva la ejecución del mismo.”

En el artículo 116 define la enfermedad profesional:

“Se entenderá por enfermedad profesional la contraída a consecuencia del trabajo ejecutado por cuenta ajena en las actividades que se especifiquen en el cuadro que se apruebe por las disposiciones de aplicación y desarrollo de esta Ley, y que esté provocada por la acción de los elementos o sustancias que en dicho cuadro se indiquen para cada enfermedad profesional. En tales disposiciones se establecerá el procedimiento que haya de observarse para la inclusión en dicho cuadro de nuevas enfermedades profesionales que se estime deban ser incorporadas

al mismo. Dicho procedimiento comprenderá, en todo caso, como trámite preceptivo, el informe del Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad.”

Por lo tanto para que una enfermedad se considere profesional tienen que darse unos requisitos: tener su origen en el trabajo, estar la actividad y el agente que provoca la enfermedad reflejados en el *cuadro de enfermedades profesionales* y que la propia enfermedad esté en *el cuadro*. Es decir hay que identificar y relacionar: Causa-efecto, trabajo, actividad, agente y enfermedad.

En cualquier caso, no siempre resulta fácil la vinculación entre enfermedad y actividad laboral y pueden aparecer enfermedades relacionadas con el trabajo que no sean consideradas “enfermedades profesionales”, así una ciática o una lumbalgia pueden ser debidas al trabajo pero no están como tal recogidas en el cuadro. En estos casos habría que remitirse al artículo 115.2.e y si el trabajador prueba que la dolencia está relacionada con el trabajo se le consideraría accidente de trabajo a efectos de prestaciones. (Fundación ISTAS de CCOO, 2010)⁷³.

- **VARIABLES CONTEXTUALES** que pueden distorsionar los resultados: pueden estar relacionadas directamente con el entorno laboral (salario, tipo de empleo, contrato, poder, prestigio, entorno físico laboral) o con entornos extra laborales como responsabilidades familiares, clase social, raza, inmigrante o no, status familiar (soltería, matrimonio...), hábitos saludables o no saludables en la esfera privada (fumar, beber, hacer deporte), relaciones sociales, entorno familiar, socio-económico y político, influencia social, etc.

“La principal promesa de esta línea de investigación es desafiar visiones estereotipadas de mujeres y hombres. El principal escollo es que, aun así, podemos llegar a conclusiones erróneas sobre las diferencias de género. Dado que el género es confundido con muchas otras variables en nuestra sociedad, estas variables tienen que ser tomadas en cuenta antes de sacar o inferir conclusiones acerca del género. Por ejemplo, las muestras de hombres y mujeres empleados, sin duda, serán diferentes en lo que respecta a una serie de variables relacionadas

⁷³ <http://www.istas.net/risctox/index.asp?idpagina=617>

con el trabajo y no-trabajo que podrían afectar razonablemente los resultados de salud. La más importante de estas variables contextuales son el prestigio ocupacional, el salario, el empleo a tiempo parcial frente al de tiempo completo, el estado civil, la educación, la situación laboral del cónyuge, la carga general de trabajo y la responsabilidad por el cuidado de personas dependientes (más jóvenes y mayores). Además, la evidencia sugiere la existencia de diferencias de género en varias variables como: personalidad, cognitivas, conductuales y variables del sistema social que están relacionados con los resultados de salud. Estas incluyen: búsqueda de sensaciones; auto eficacia (sentimientos de competencia); locus de control externo; estrategias de resolución de problemas centradas en la emoción versus estrategias de centradas en el problema; uso de los recursos sociales y de apoyo social; riesgos adquiridos nocivos, como el tabaquismo y el alcoholismo; conductas de protección de la salud, como el ejercicio, una dieta equilibrada y salud preventiva; la intervención médica temprana; y el poder social (Walsh, Sorensen y Leonard, en prensa). Cuanto mejor se puede controlar estas variables contextuales, mejor se puede llegar a entender el efecto del género per se, y por lo tanto comprender si son las variables de sexo u otras variables relacionadas con el género las que son los moderadores eficaces” (Barnett, 1998, pp. 34-50).

En este sentido la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud del Trabajo (2003) en su informe *Gender issues in safety and health at work-A review*, propone que haya una aproximación holística a la seguridad y a la salud en el trabajo desde la perspectiva de género, lo que implica abarcar las relaciones trabajo y hogar⁷⁴, status, doble jornada, etc.

- **Características biológicas y experiencias:** hay que analizar si la respuesta ante riesgos e incidencias es diferente por la propia biología (femenina/masculina) o debido a que experiencias previas inciden en la respuesta. Esto es evidente en el caso de la salud reproductiva en la que mujeres y hombres tienen diferentes y evidentes diferencias y estas, en algunos sectores como el químico, son un aspecto importante a analizar.

⁷⁴ Holistic approach to OSH that covers the work-home interface, p 17. Constantemente en el informe se insiste en la necesidad de una aproximación holística o integral, teniendo en cuenta todas las variables y escenarios públicos, privados y laborales.

A nivel neurológico y síquico también es clara la diferente manera de procesar la información y la comunicación y por lo tanto de elaborar respuestas ante una situación de tensión (laboral por ejemplo) y su eventual transformación en una patología o riesgo para la salud.

“A nivel de comportamiento necesitamos una mejor comprensión de la relación entre las respuestas evolutivas y los roles sociales que son específicos de género. Debido a la preocupación por los estereotipos y la discriminación, las explicaciones biológicas de las diferencias de género en el comportamiento humano han caído en desgracia en los últimos años. Aun así, puede ser imprudente, o incluso imposible, hacer caso omiso de los factores biológicos en estudios sobre las diferencias de género en el comportamiento social. En lugar de considerar los roles sociales y los factores biológicos como dicotomías distintas (adquirido frente innato), tenemos que aprender más acerca de cómo estas dos bases de la conducta interactúan para explicar las diferencias obvias entre sexos” (Nelson y Burke, 2002, p. 233).

Como ejemplo estos autores indican que las mujeres responden al estrés de manera diferente a los hombres por razones neuroendocrinas. Así, la influencia de la oxitocina, una hormona relacionada con el estrógeno, y que predomina más en mujeres que en hombres, modula la respuesta ante situaciones de estrés. La respuesta androgénica debido a la testosterona es más agresiva, mientras que la respuesta femenina es menor debido a las hormonas femeninas. Incluso indican que en situaciones de estrés laboral las mujeres se comportaban en el hogar de una manera más cariñosa y protectora (probablemente porque las mujeres se benefician y buscan más el apoyo social) mientras que los hombres se apartaban de las familias e incluso provocaban conflictos. También mencionan cómo las mujeres manifiestan con más frecuencia mayores niveles de infelicidad, depresión y otras formas de *afectos negativos* que los hombres. (Nelson y Burke, 2002, pp. 8,75 y 234).

Pollard, en Pollard y Hyatt (1999, pp. 9 y 53-74), se refiere al efecto de las hormonas sobre los hombres y mujeres (en concreto sobre el riesgo cardiovascular) como una diferencia de “sexo” frente a las diferencias de “género” que surgen cuando intervienen experiencias de diferentes estresores, ya que en la mayoría de las sociedades industrializadas las mujeres tienen los peores trabajos en términos de status, doble

jornada, etc. En definitiva, existe *una construcción social de la enfermedad* que va mas allá de la pura biología (acompaña a esta) debido, por ejemplo, a los menores niveles educativos, al menor acceso a la información y financiación por parte de la mujer, además de las relaciones de poder en el hogar y la propia construcción de las relaciones de género que tenga la propia mujer (roles sociales) (Pollard y Hyatt, 1999, p.76)

- **Situaciones de violencia y maltrato:** acoso sexual y laboral (*mobbing*): son situaciones patológicas en las empresas que requieren un análisis delicado y a la vez reacciones y medidas contundentes por sus consecuencias, tanto para el trabajador/a (aunque afecta en mayor medida a las mujeres que a los hombres) (ILO, 2005), como para la empresa y los compañeros de trabajo.
- **El acoso sexual en el trabajo:** además de ser moralmente reprobable constituye en sí un riesgo para la salud y la seguridad en el trabajo tal y como es reconocido por diversos organismos internacionales (Pérez del Río y Ballester Pastor, 2000, pp.106-121). En España aún queda recorrido, sobre todo en materia de prevención y de implicación de los empresarios y administraciones.

“Las razones pueden ser múltiples y no es posible descartar la ausencia o insuficiencia de la necesaria voluntad política de erradicar el acoso sexual de los lugares de trabajo, mediante la adopción de normativa más explícita que imponga obligaciones preventivas a los empleadores en esta materia.

Otra de las razones puede estribar en las dificultades de tipo técnico que la adopción de medidas preventivas puede plantear. La forma tradicional de evaluación de los riesgos laborales que se ha venido utilizando en España es individualizada, es decir, la detección de los riesgos para la salud que implica el desempeño de cada puesto de trabajo. Desde esta óptica, es difícil, por no decir imposible, medir el riesgo de acoso sexual en el trabajo; es imposible predecir a priori el nivel de riesgo de acoso de cada trabajadora o trabajador de una empresa individualmente considerado ya que depende bastante de las características subjetivas de las propias víctimas del acoso. Sería difícil medir de forma individualizada el nivel de riesgo en función de la profesión que se desarrolla, aun cuando se ha demostrado estadísticamente la existencia de niveles superiores de

riesgo de acoso sexual en determinadas profesiones como azafatas y periodistas” (Pérez del Río y Ballester Pastor, 2000, p. 109).

Estos autores más adelante explican que pueden existir y de hecho existen riesgos colectivos que pueden afectar eventualmente a un determinado grupo o tipo de trabajadores y por lo tanto se pueden tomar medidas de prevención colectivas (Pérez del Río y Ballester Pastor, 2000, p. 110).

Los efectos y los costes del acoso sexual afectan a la persona (ansiedad, depresión, elevada tensión sanguínea y pérdida de oportunidades laborales e incluso la pérdida del trabajo) y afectan a la empresa (pérdida de concentración, disminución de la productividad, bajas laborales, riesgo de demandas judiciales, mala imagen, pérdida de buenos trabajadores e incremento de accidentes laborales), además se puede considerar también una forma de discriminación sexual.

“Además, cuando el acoso sexual ocasiona que un número desproporcionado de mujeres se sientan incómodas o amenazadas en sus lugares de trabajo, o incluso forzadas a abandonar sus puestos de trabajo, aquel funciona como una forma de discriminación sexual. Permitir que continúe el acoso supone el riesgo de que muchas mujeres sean reacias a aceptar puestos de trabajos tradicionalmente masculinos o puestos de trabajo en plantillas muy masculinizadas. La igualdad de oportunidades de las mujeres se ve amenazada y su posición en el mercado laboral socavada cuando se les disuade de promocionar a trabajos tradicionalmente masculinos con un estatus más alto y bien pagados. Por estas razones, el acoso sexual se ha abordado como una forma de discriminación sexual, haciendo hincapié en sus efectos discriminatorios y por eso se prohíbe en las leyes y se aborda en políticas contra la discriminación” (ILO, 2005, pp. 5-6).

El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo tiene una NTP (nota técnica de prevención) que trata el acoso sexual en el trabajo, NTP 507, en esta se indica que hay dos tipos básicos de acoso sexual:

- Acoso *quid pro quo*: implica chantaje y esta más influenciado por las características individuales del acosador. “Se trata de un abuso de autoridad por lo que solo puede ser realizado por quien tenga poder para proporcionar o retirar un beneficio laboral”.

- Acoso que crea un ambiente de trabajo hostil: este está más influenciado por las condiciones y el clima organizacional, en el sentido de que haya permisividad o tolerancia al acoso sexual.

Por último en el análisis de Eurofound (2007, p. 34) sobre las condiciones de trabajo en Europa bajo una perspectiva de género, se revela que las mujeres están más expuestas a sufrir acoso sexual en el trabajo.

En lo que se refiere **al acoso laboral o mobbing** si bien se cruza con el acoso sexual⁷⁵ en múltiples aspectos (ver NTP 854 y 476 del Instituto de Seguridad e Higiene en el Trabajo) afecta más específicamente a las mujeres que ejercen el derecho a la maternidad, aparece así el denominado “*mobbing maternal*”, mediante el cual el superior o empleador acosa a la mujer embarazada y así el acoso sirve de ejemplo a otras para que no se atrevan por tanto a ejercer sus derechos.

Así, la Fundación Madrina, www.madrina.org, define el Mobbing Maternal Laboral, MML, “como la violencia o acoso que sufre la mujer por el hecho de ser madre, especialmente en su entorno laboral, si bien la mujer sufre violencia o efectos negativos y colaterales igualmente en el entorno personal y familiar, incluso social y administrativo”.

También indica esta fundación que el 90% de las embarazadas sufre acoso laboral por esta condición. Esta fundación ha creado un servicio de apoyo al que se accede a través de la siguiente web “www.mobbingmaternal.org”. El objetivo es que la maternidad no se convierta en un elemento de exclusión laboral.

Por otro lado el análisis presenta dificultades derivadas de:

- El alcance de palabras y conceptos como: género⁷⁶, diversidad, condiciones laborales, esfera privada, esfera

⁷⁵ Se podría considerar el acoso sexual en el trabajo como una variedad o especificidad del acoso laboral.

⁷⁶ La palabra género tiene en sí diversos significados ya que en algunos contextos estaría más cerca la diferenciación sexual (hombres mujeres), en otros casos se referiría solo a mujeres, en otros casos abarcaría connotaciones sociales y culturales. Puede ser una variable biológica, social, demográfica, neutra, etc. En general se considera que el sexo se refiere más a los aspectos biológicos y el género conforma la esfera social.

pública, prevención, enfermedad profesional, el propio concepto de salud⁷⁷, etc.

- Las dimensiones que abarcan la salud laboral: dimensión jurídica, económica-costes, mercado-competencia, contractual (tipología de contratos), igualdad-equidad, dimensión social (justicia social), ergonomía, salud pública-medicina, biología-genética, política-políticas, acción sindical y reivindicativa, movimientos feministas, etc.
- Los actores diversos⁷⁸ implicados e interesados que dan un sesgo importante tanto en la recopilación de datos como en la producción e interpretación de los resultados debido a que sus intereses frecuentemente están encontrados: trabajadores/as, investigadores, patronal, agrupaciones sindicales y patronales, Administración Pública e instituciones para públicas o financiadas con recursos públicos, empresas, políticos, etc.
- La falta de neutralidad en los datos y su recopilación, en la formulación de las preguntas de las encuestas y en su tratamiento. Así, nos encontramos o podemos encontrarnos con información de diversas fuentes: instituciones públicas (Administraciones, etc.) y privadas (mutuas, fundaciones, etc.), encuestas a trabajadores/as, informaciones sindicales, revistas especializadas, artículos de investigación con sesgos diversos.
- Las estructuras económicas y organizativas existentes en los países y en las empresas y la dependencia histórica que ocasiona problemas de ponderación en los riesgos y de los análisis de datos⁷⁹.
- La prevalencia de lo masculino en el entorno laboral y más en concreto en los aspectos de salud y seguridad (si exceptuamos la maternidad). La existencia de este-

⁷⁷ Si nos preguntamos ¿Qué es tener salud? las respuestas serían tan variadas como las personas y sus experiencias y expectativas, aunque estarían relacionadas con la percepción de no estar enfermo en ese momento. Si bien esto, no siempre significa tener buena salud, especialmente con ciertas patologías que se manifiestan a largo plazo y/o no son detectables o analizables por los sistemas de prevención instaurados. Así, la OMS la define como “un estado de completo bienestar físico, mental y social, no simplemente la ausencia de enfermedad”. (OMS,1946).

⁷⁸ Con diferencias de pensamiento y creencias, de expectativas y de experiencias.

⁷⁹ Por ejemplo el peso del sector turístico en España o la tipología de contratos a tiempo parcial en Holanda y su feminización.

reotipos sobre riesgos específicos que en el caso de las mujeres se centran en el trabajo reproductivo, el estrés, los trastornos músculo esqueléticos, acoso sexual y en el caso de los hombres accidentes, riesgos químicos por ejemplo.

El papel de la RSE en el campo de la salud ocupacional desde la perspectiva de género

De la lectura del apartado de “Salud y Seguridad en el Trabajo”, apartado 2.12, en el libro verde: *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*-Comisión Europea (2001) se deducen las siguientes conclusiones en relación a convertir a la RSE en un vector para la mejora de la salud laboral:

- La necesidad de complementar las medidas legislativas y ejecutorias con la voluntariedad de los agentes para ir más allá de la normativa⁸⁰.
- Las nuevas formas y fórmulas de organización empresarial y de la presión del mercado y los consumidores.
- La relación entre las acciones de RSE en este campo y la prevención. Precisamente, esta última, es una dimensión en que las instituciones y las empresas han actuado deficientemente ya que normalmente las respuestas han sido básicamente reactivas, ya que las medidas preventivas han surgido básicamente como reacción a una contingencia concreta o a una imposición normativa⁸¹.
- La relación Salud-RSE-Calidad, su repercusión comercial y efectos en la competitividad.
- La relación con la seguridad y los riesgos de los productos, su certificación y trazabilidad y la conexión con el medioambiente.

Nosotros queremos añadir algunos elementos a considerar y que justifican la relación RSE y SST:

⁸⁰ Parece claro que la Comisión está reforzando el carácter voluntario de la RSE.

⁸¹ Es interesante este punto y abre nuevas esferas de investigación y análisis: la relación, efectos y evolución de la prevención y las políticas de RSE en salud laboral.

- La progresiva desinversión en el estado del bienestar y como consecuencia el traslado de algunas medidas preventivas y paliativas en materia de salud a la esfera privada (del individuo y de la empresa).
- El previsible envejecimiento de la población y su repercusión en las plantillas: se traduce en empleados/as con trayectorias vitales largas y con acumulación de patologías.
- El previsible envejecimiento también tiene repercusiones en un aumento de las patologías crónicas y la necesidad de los cuidados (esta esfera muy feminizada).
- La mayor diversidad de la sociedad en género, razas y culturas. Los fenómenos migratorios y la refeminización de ciertos sectores y trabajos.
- El progresivo incremento de la edad de permanencia en las empresas, en toda Europa se están tomando medidas para retrasar la edad de jubilación.
- Los cambios normativos en materia laboral con incremento de flexibilidad, disminución de garantías, modificaciones en la negociación colectiva, etc. lo que puede suponer un refuerzo a la vía voluntaria (RSE, convenios individuales) frente a la legislativa.
- La necesidad de mantener, retener y aprovechar el talento acumulado en el capital humano de las empresas que exige una serie de políticas encaminadas a buscar la felicidad en el trabajo, la conciliación, y los entornos saludables para asegurarse una plantilla motivada, estable y en buena salud.
- La irrupción de nuevos modelos familiares y tendencias sociales que presionan a favor de la esfera lúdica y a nuevos modelos de contratos y tipológicas de trabajo (tiempo parcial, teletrabajo) y sus consecuencias sobre los géneros, sobre las prestaciones de jubilación y sobre la salud.
- El impacto de la crisis, las reestructuraciones, relocalizaciones y deslocalizaciones en la precarización, la movilidad y en las estructuras de las plantillas en clave de género.

Nuestro análisis no pretende abordar todas las dimensiones, aristas y elementos del tema y sus aledaños, pero sí identificar aquellos aspectos de la SST que tienen más posibilidades de ser enfocados y tractorizados desde una perspectiva de RSE y género: en este sentido creemos que los siguientes aspectos son susceptibles de este enfoque:

- **Condiciones laborales o Condiciones de trabajo:** En la página 29 del informe de CCOO “Salud Laboral: diferencia de género” (2001) se define lo que se entiende por Condiciones de trabajo:

“Las condiciones de trabajo son entendidas como el conjunto de factores que determinan la conducta del trabajador/a en su medio de trabajo. Estos factores englobarían las exigencias impuestas a los trabajadores y trabajadoras, las condiciones de ejecución (medios técnicos disponibles, ambiente físico, normativa vigente, etc.), así como las características del operador humano (físicas, psíquicas, culturales y formativas), factores que influyen sobre las facultades, potencialidades y aptitudes ante el trabajo.

Para este estudio vamos a considerar el término de condiciones de trabajo en su definición más amplia, subrayando la perspectiva relacional, entre las dimensiones física, psíquica y social del trabajador/a.

Se podrían clasificar las cuestiones relativas a las condiciones de trabajo en seis puntos.

- I. Las condiciones materiales de trabajo que conciernen la higiene, la seguridad, el cuadro organizativo y el medioambiente en el trabajo.*
- II. La organización del trabajo que comprende:*
 - La implantación y la concepción de jerarquía de los puestos de trabajo.*
 - Establecimiento de las normas.*
 - Reestructuración de las tareas.*
 - Participación en la toma de decisiones y relaciones interpersonales.*
- III. La duración del trabajo, se trata de la duración semanal, propiamente dicha o de la organización de los horarios.*

*IV. Los modos de remuneración del trabajo:
sistema de remuneración.*

V. Formación profesional, formación continuada y promoción interna.

VI. El entorno de la empresa, así como el alojamiento y el transporte de trabajadores/as.”

Cada 5 años desde 1990 la European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions lleva a cabo una encuesta (European Working Conditions Survey, EWCS) sobre las condiciones de trabajo en los países europeos, y desde los años 2000-2001 se han incluido preguntas relativas a algunos de los riesgos específicos del trabajo de las mujeres a los que no se les había prestado la suficiente atención (Eurofound, 2007, p. 1).

En el análisis que el Eurofund hace en 2005 sobre 31 países en lo que se refiere a las condiciones laborales y la relación con la salud de las mujeres (Eurofound, 2007), algunas de las conclusiones que nos interesan resaltar son:

- La intensidad en el trabajo⁸² está correlacionada con el empobrecimiento de la salud y el bienestar general y la evidencia muestra que la salud de las mujeres es más vulnerable que la de los hombres a los trabajos

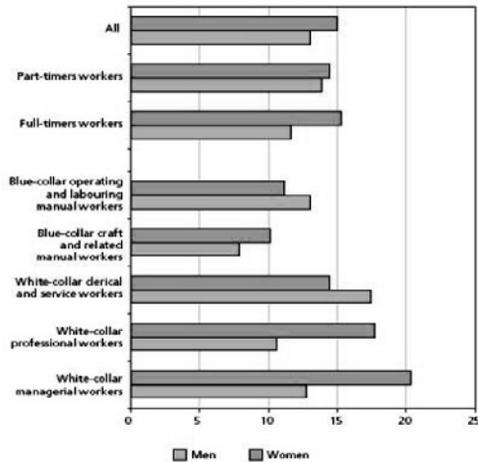
⁸² Hay un vínculo muy fuerte entre la intensidad del trabajo y los problemas de salud, y los trabajadores expuestos a alta intensidad son más propensos a informar cuando su puesto de trabajo ocasiona situaciones agotadoras y dolorosas. Tres indicadores proporcionan información en este ámbito: ‘muy alta velocidad’; ‘plazos ajustados “y” el tiempo necesario para hacer el trabajo’. De acuerdo con la Cuarta Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo (2005) **la intensificación del trabajo va en aumento** con el aumento de trabajadores trabajando a alta velocidad y con plazos ajustados. Alrededor del 60% de los trabajadores trabajan durante una cuarta parte de su tiempo o más **a muy alta velocidad** (en comparación con 56% hace cinco años y el 47% hace quince años) y el 62% trabajan **con plazos ajustados** (60% hace cinco años y el 50% hace quince años). Los niveles de intensidad de trabajo son más altos entre los trabajadores de cuello azul altamente cualificados. Los factores que influyen en el ritmo de trabajo se están alejando de los objetivos de producción y de las presiones impuestas por la maquinaria hacia “las limitaciones del mercado” esto es hacia **las demandas externas** de clientes, usuarios, pacientes, etc Este cambio afecta a las mujeres más que los hombres (las mujeres siempre han estado más involucrados en trabajos en el sector de los servicios); y afecta a los trabajadores de cuello blanco más que los trabajadores de cuello azul. Los **compañeros de trabajo**, también representan un factor que **afecta el ritmo de trabajo** que muestra desde el año 1995, un aumento del 37% al 42% en 2005”. Traducción propia, página web Eurofound/EWCO <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/health/physical/pace.htm>

intensivos. Los efectos de la intensidad en el trabajo se tratan en mayor extensión en el informe “Time and work. Work intensity”(Eurofound, 2005).

- En general tanto para mujeres como para hombres el empleo a tiempo parcial parece protegerles de determinados riesgos laborales, si bien el análisis demuestra que los trabajadores/as a tiempo parcial están más expuestos a “riesgos psicosociales”⁸³. Si tenemos en cuenta la prevalencia del tiempo parcial en las mujeres vemos que los riesgos sociales y psicosociales son importantes a tener en cuenta en el colectivo femenino.
- La ocupación y el género también se deben tener en cuenta a la hora de evaluar los riesgos laborales.
- La encuesta explora la interacción entre trabajo remunerado y no remunerado (trabajo en el hogar), así se indica que las mujeres que hacen al menos 2 horas de trabajo no remunerado en el hogar consideran que esto afecta a su salud en el trabajo.
- Los problemas y síntomas musculoesqueléticos son los más citados por las personas trabajadoras cuando se les pregunta cómo afecta el trabajo a tu salud, seguidos de estrés y fatiga general, y son los hombres los que manifiestan más sufrir estas sintomatologías en términos generales (Eurofound, 2007, p. 54)
- Los riesgos sociales o psicosociales son ligeramente mayores en las mujeres (Eurofound 2007, p. 34).

⁸³ Los riesgos sociales tienen su origen en factores sociales y frecuentemente se asocian o se funden con los riesgos psicosociales ya que ambos afectan a la esfera mental y a la percepción del sujeto, según la OIT (1986) se definen como “las interacciones entre el contenido, la organización y la gestión del trabajo y las condiciones ambientales, por un lado, y las funciones y necesidades de los trabajadores, por otro. Estas interacciones podrían ejercer una influencia nociva en la salud de los trabajadores a través de sus percepciones y experiencia” citado en <http://www.estrucplan.com.ar/articulos/verarticulo.asp?idarticulo=1316>

Figura 15. Exposición a todos los riesgos sociales combinados, por sexo, categoría o grupo profesional y tipo de jornada laboral



Fuente: Eurofound (2007).

En particular este informe se refiere riesgos sociales concretos y resalta cómo la jornada a tiempo parcial es en sí un factor o al menos un impulsor de riesgo social y no olvidemos que son las mujeres las que predominan en este tipo de contratos.

“Las mujeres están más expuestas a los riesgos sociales, como las amenazas de violencia física, la intimidación y el acoso, la atención sexual no deseada y la discriminación. A pesar de las condiciones de trabajo aparentemente más seguras de las personas trabajadoras a tiempo parcial, el análisis muestra que estos trabajadores están expuestos a mayores riesgos sociales y tienen también menos probabilidades de tener acceso a algunos de los aspectos positivos del trabajo, como la retroalimentación sobre su desempeño o la formación—un hallazgo que refuerza y refleja las desventajas que tienen las mujeres en la jerarquía ocupacional” (Eurofound 2007, p. 58).

- **Segregación de puestos, roles y salud laboral.** La influencia de la segregación laboral en la salud no debe sorprendernos ya que los riesgos laborales⁸⁴ difieren sectorialmente y entre las categorías profesionales (se-

⁸⁴ Riesgo laboral: cualquier aspecto del trabajo que potencialmente puede ocasionar un daño al trabajador.

gregación horizontal) y otros inciden de diversa manera según las tareas que se realicen y las responsabilidades que se asuman dentro de un mismo sector o categoría profesional (segregación vertical).

Por ejemplo en el sector sanitario, muy feminizado, son frecuentes los trastornos musculoesqueléticos derivados de la manipulación de pacientes y también el estrés y la depresión por ser trabajos de gran “carga emocional”. En el sector de la construcción, muy masculinizado, son frecuentes los accidentes laborales y los trastornos musculoesqueléticos derivados de manipular grandes pesos.

En cuanto a los riesgos derivados de la segregación vertical, que podríamos clasificar como riesgos derivados de la organización del trabajo y la discriminación laboral, están influenciados claramente por aspectos como: el control y la autonomía del propio trabajo, el reconocimiento, la autoestima, la valorización-desvalorización social y privada del trabajo que se realiza y la supervisión despersonalizada. Estos riesgos provocan situaciones de estrés, angustia, desmotivación y bajas laborales, es decir, enfermedad.

Otro aspecto no menos importante es el papel del rol/les en la salud laboral. Especialmente como estresores, sobre todo si se tienen múltiples roles como es el caso de las mujeres y no se reciben apoyos suficientes para poder gestionarlos adecuadamente. Es decir, aunque se tengan múltiples roles si son de calidad y se recibe apoyo, el efecto sobre la salud es más positivo que si se tiene un solo rol (solo trabajo no remunerado, por ejemplo) (CIMOP & Instituto de la Mujer (España), 2000, pp. 89-125; Aguilera, 2009).

Tabla 43. **Distribución de roles**

ROL MASCULINO-ÁMBITO PÚBLICO	ROL FEMENINO-ÁMBITO PRIVADO
Es un rol prestigiado, lo que convierte al ámbito público en un ámbito socialmente bien considerado y económicamente remunerado.	Es un rol poco prestigiado o incluso desprestigiado, lo que determina que el ámbito privado no goce de reconocimiento social ni de remuneración económica.

ROL MASCULINO-ÁMBITO PÚBLICO	ROL FEMENINO-ÁMBITO PRIVADO
Es un rol inherente al cual se hallan ligados los conceptos de transición y cambio (a los varones se les educa para que abandonen el ámbito en el que transcurre su infancia y se incorporen/progresen en un ámbito distinto: el público). Lo anterior fomenta el aprendizaje de habilidades como buscar, sopesar, decidir, elegir. Por otra parte los varones no tiene más opción que realizar esta tránsito.	Es un rol inherente al cual se hallan ligados los conceptos de permanencia, estabilidad y no- transición (a las mujeres se les educa para que permanezcan en el ámbito en el que transcurre su infancia: el privado). Lo anterior no fomenta la necesidad de aprender y utilizar habilidades como: buscar, sopesar, decidir, elegir. Por otra parte aunque a las mujeres se les induce a permanecer tienen también la opción de transitar.
Es un rol que induce a incorporarse en un ámbito amplio y abierto, lo cual permite diversidad de posibilidades y opciones y ciertas probabilidades de promoción.	Es un rol que induce a permanecer en un ámbito reducido y por tanto restringido en cuanto a diversidad de posibilidades y opciones.
La adaptación al rol requiere importantes auto exigencias e implica probabilidades de fracaso debido a que el ámbito público es muy competitivo.	La adaptación al rol requiere importantes auto negaciones por ser el ámbito privado un ámbito limitado.
El éxito en dicho rol depende de los individuos, pero también de factores externos diversos (situación política y económica)	El éxito en dicho rol depende básicamente de los individuos.
El ideal de rol es ambicioso pero poco accesible para la mayoría.	El ideal de rol es limitado pero accesible para la mayoría.
El fracaso en dicho rol es más visible por tratarse del ámbito público.	El fracaso en dicho rol es menos visible por tratarse del ámbito privado.

Fuente: CIMOP & Instituto de la Mujer (España) (2000, p. 97) que sigue la propuesta de Gloria Poal Marcet (1993)

- **Riesgos laborales y la prevención en clave de género.**

Tal como indica la Agencia Europea para la Seguridad y la salud en el Trabajo en su Facts 43 (2003):

“Son necesarios esfuerzos continuados para mejorar las condiciones de trabajo tanto de hombres como de mujeres. No obstante, la adopción de

un enfoque 'neutral a los géneros' respecto a la evaluación de riesgos y su prevención puede conllevar el riesgo de que las mujeres trabajadoras sean infravaloradas o incluso ignoradas."

Los riesgos laborales y enfermedades profesionales están masculinizadas y el bajo reconocimiento en el caso de las mujeres y en las políticas de prevención puede suponer una nueva forma de discriminación y eventualmente una menor tasa de empleo en las mujeres (Vogel, 2003, pp. 178-179).

Los mecanismos de discriminación, no siempre directos, serían siguiendo a Vogel (2003, pp. 180-181).

- Los riesgos y enfermedades profesionales se han observado y estudiado desde hace más tiempo en los sectores con mayoría de trabajadores masculinos.
- Los sindicatos han sido la vía de reivindicación de las mejoras en salud y prevención y este es un mundo masculinizado. Esto supone que las enfermedades recogidas en "las listas de enfermedades profesionales" negociadas con la patronal y las administraciones tiene un sesgo masculino.
- También se aprecia un sesgo cuando se incorporan limitaciones-restricciones o especificaciones concretas a las enfermedades de la lista. Por ejemplo, Vogel menciona el caso de Dinamarca⁸⁵ que, cuando introdujo las lumbalgias en la lista, solo tenía en cuenta la manipulación de objetos y estaba excluida la carga de personas, esto excluía a los sectores más feminizados (sanidad y trabajo social) y daba una mayor prevalencia de lumbalgias en la construcción.
- La discontinuidad de la carrera profesional que se da más en las mujeres dificulta el reconocimiento de las enfermedades profesionales, ya que es fácil argumentar que su origen es extra-laboral.
- La precariedad en el empleo, ya que el miedo a perder un empleo hace que no se declare una enfermedad relacionada con el trabajo. Las mujeres tienen empleos más precarios.

⁸⁵ El autor indica que actualmente no existe tal discriminación.

- Las enfermedades que afectan a las mujeres en mayor medida pueden ser menos específicas (derivadas por la organización del trabajo, trastornos musculoesqueléticos de diversa índole, por la intensidad, etc.) que las provocadas por ejemplo por agentes materiales o químicos y tienen peor encaje en un sistema de reconocimiento de la enfermedad profesional mixto⁸⁶, como es el de España.

Acciones en materia de SST desde la perspectiva de género

1. **Revisar las listas (cuadro), eliminar restricciones, mejorando la aplicación de la prueba** teniendo en cuenta la perspectiva de género (artículo 115 de la Ley General de la Seguridad Social). En definitiva mejorar sistema mixto y todo ello en clave de género Vogel, (2003, p. 181).

La nueva lista de enfermedades profesionales de la OIT (Oficina Internacional del Trabajo) para 2010 (O. I. T., 2010) presenta avances importantes:

“La nueva lista incluye una serie de enfermedades profesionales reconocidas internacionalmente, desde enfermedades causadas por agentes químicos, físicos y biológicos hasta enfermedades de origen respiratorio y de la piel, trastornos del sistema osteomuscular y cáncer profesional. Por primera vez se han incluido de manera específica en la lista de la OIT los trastornos mentales y del comportamiento.”

Como hecho llamativo diremos que en dicha relación aparecen 40 referencias específicas y una genérica (otros) referidas a enfermedades causadas por riesgos químicos y solo 2, una específica y otra genérica por trastornos mentales y de comportamiento.

Aun así, todavía está vigente en nuestro país la lista de enfermedades publicada en el RD 1299/2006⁸⁷ que no in-

⁸⁶ Un sistema mixto combina una lista de enfermedades y sus causas, a lo que se añaden procedimientos que permitan reconocer enfermedades y causas que no estén en la lista.

⁸⁷ “A finales del año 2006 se aprobó una nueva normativa sobre enfermedades profesionales (Real Decreto 1299/2006, de 10 de noviembre) que sustituyó a la que estaba en vigor, desde 1978, y que había quedado obsoleta. En ella se expone un nuevo modelo basado en un cuadro de enfermedades profesionales más amplio y flexible y en un sistema de declaración de la enfermedad distinto. El cuadro define, para cada epígrafe, el agente causal (por ejemplo: amianto), la enfermedad asociada (por ejemplo: cán-

cluye los avances de la OIT y mantiene por ejemplo los problemas osteomusculares dentro de “enfermedades causadas por agentes físicos” lo que supone dejar fuera como agente de enfermedad a agentes psicológicos o psicosociales, como el estrés, que puede ser causa de trastornos osteomusculares.

2. **Evaluar el puesto de trabajo con perspectiva de género** (en un mismo puesto los riesgos son diferentes para los hombres y las mujeres).
3. **No utilizar la vigilancia de la salud como un método de discriminación**, evitar valoraciones sobre requerimientos psicofísicos injustificados o considerar a las mujeres como grupo genérico predispuesto o susceptible a algún riesgo. En definitiva hay que buscar la adaptación al puesto lo mejor posible o la búsqueda de tareas alternativas, no el encaje exacto que es prácticamente imposible de lograr.
4. **Realizar una evaluación de los riesgos no visibles**⁸⁸ derivados fundamentalmente de la doble presencia y violencia de género.
5. **Integración de la mujer en actividades preventivas y de seguridad**. Sin duda es una manera efectiva de que se visualicen e impulsen las demandas de la mujer en materia de salud laboral.
6. **Cambio de enfoque y estrategia en materia de salud laboral**. Enfoque *bottom up* frente al *top down*, proactivo frente al reactivo, igualitario frente proteccionista y tutelado, de género frente a neutro⁸⁹.
7. **Revisión de indicadores**. El hecho de que los accidentes de trabajo actúen como impulsores de las políticas preventivas aparta a las mujeres de las tareas de prevención dado que

cer de pulmón) y los sectores de actividad específicos (por ejemplo construcción naval). Para reconocerse una enfermedad como profesional puede requerirse la concurrencia de hasta tres condiciones reflejadas en el cuadro: que la enfermedad esté incluida en él; que haya habido exposición a uno de los agentes causantes señalados y que la persona que sufre la enfermedad desempeñe su trabajo en una de las actividades enunciadas.” Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (2008, p. 3).

⁸⁸ Una mujer que trabaja en el sector sanitario y además en su hogar puede estar sujeta a dobles riesgos químicos y musculoesqueléticos (hogar y trabajo).

⁸⁹ Con frecuencia neutro significa más bien masculino.

estadísticamente los hombres son los más afectados en términos generales. Esto tiene un sesgo debido a que los datos no están debidamente ponderados por la diferente presencia de un sexo u otro en los sectores más conflictivos (léase, por ejemplo, la construcción o el sector químico) y porque se ignora que la salud va más allá que no tener accidentes. Los indicadores obvian las condiciones laborales del trabajo de las mujeres y se centran en indicadores sobre su vida familiar en todo caso (Vogel, 2003, p. 76).

ADAPTACIÓN AL CAMBIO: CRISIS Y REESTRUCTURACIONES Y EL COMPROMISO CON LA IGUALDAD

“Gender inequality in the world of work has long been with us – but it is likely that it will be exacerbated by the crisis. In times of economic upheaval, women often experience the negative consequences more rapidly and are slower to enjoy the benefits of recovery. And already before the crisis, the majority of working women were in the informal economy with lower earnings and less social protection” (Director-General of the International Labour Organization).

Introducción

La adaptación al entorno es un proceso evolutivo natural para garantizar la supervivencia de la empresa. Esta adaptación trae consigo cambios que afectan de forma diferente a los distintos grupos de interés de la empresa, entre ellos a mujeres y hombres.

En las últimas décadas, en las que se han sucedido crisis y cambios permanentes a nivel global, esta adaptación, y sus consecuentes cambios en la empresa, ha tenido consecuencias muy negativas en la mayoría de empresas, especialmente a partir de la crisis financiera de 2008.

El análisis de la economía desde la perspectiva de género ha sido prácticamente inexistente, escaso en la economía convencional y en época de crisis la tónica será probablemente similar: a pesar de que la crisis, y las políticas económicas para hacerla frente tienen un efecto diferencial por género, tal y como evidencia el análisis de crisis anteriores y los recientes datos de la crisis actual, este aspecto apenas se considera. Obviamente, al ser la situación inicial de la mujer más desfavorecida, la convierte en parte de los sectores más vulnerables de la sociedad en momento de crisis económica. La participación femenina en el mercado laboral signada por el subempleo, la inestabilidad, la falta de cobertura de la seguridad social y los bajos ingresos, así como su mayor carga de trabajo global (especialmente en el área reproductiva), son algunos de los factores de desigualdad, y por tanto de vulnerabilidad, a los que nos referimos⁹⁰.

⁹⁰ En marzo de 2009, la OIT afirmó que en la mayoría de las regiones del mundo se esperaba que la crisis económica tuviera un mayor impac-

Como veremos, el propio desarrollo de la crisis actual conlleva efectos muy distintos sobre las mujeres y hombres (Gálvez Muñoz y Torres López, 2010); si no se tiene en cuenta este efecto desigual difícilmente se adoptarán soluciones reparadoras. Incluso, tanto las políticas que contribuyeron a generar la crisis, como las que se diseñan para su recuperación, tienen impactos diferenciales sobre hombres y mujeres y sobre distintos grupos sociales.

Por tanto, es fundamental no solamente advertir sobre los posibles impactos de género, sino proyectar políticas que tanto en su diseño como en su evaluación incorporen esta perspectiva, no solamente para evitar profundizar desigualdades sino para contribuir a la igualdad (Gálvez Muñoz y Torres López, 2010). Y no solo por los gobiernos, sino también por las empresas, agentes protagonistas en la búsqueda de respuesta a la crisis. Sin embargo, “a pesar de la evidencia, y el reconocimiento por parte de las autoridades europeas, acerca del lastre que supone la desigualdad de género para el crecimiento económico y para la estructura productiva, estas consideraciones no están presentes en las medidas anti-crisis” europeas (Pazos Morán, 2010), ni tampoco de otros países sean desarrollados o no.

Finalmente, la relación entre género, desarrollo y crisis económica es importante y merece una atención mayor que la que ha recibido hasta ahora, ya que la discriminación de la mujer es una de las principales causas de pobreza en el mundo (King y Sweetman, 2010)⁹¹. En caso contrario, se corre el riesgo de obviar el coste humano de la crisis económica, que se hará sentir durante largo tiempo en toda la sociedad.

to sobre las tasas de desempleo femenino que masculino. Los cálculos más recientes de la OIT parecen indicar que en los 51 países desarrollados y en desarrollo para los cuales se dispone de datos se han perdido al menos 20 millones de empleos desde octubre de 2008; 5 millones más se encuentran en situación de riesgo. De los 20 millones de empleos perdidos, al menos 10 millones han sido en países emergentes y en desarrollo (OIT, 2009a).

⁹¹ En septiembre de 2009, la publicación internacional *Gender & Development*, editada por Oxfam, organizó un taller de expertos y académicos en el campo del desarrollo y el género para abordar temas relacionados con el impacto de la crisis desde una perspectiva de género. La publicación de King y Sweetman en 2010, *Perspectivas de género sobre la crisis económica global*, ofrece un resumen de los temas tratados durante el citado taller.

Crisis y cambio desde una perspectiva de género

La crisis de 2008

La crisis de 2008 se conoce como una crisis financiera, y aunque en principio es así, es mucho más que eso, llegando a englobar a todos los sectores y países. Incluso en los foros más críticos se cuestiona el modelo de desarrollo productivo y el sistema capitalista de mercado, planteándose la crisis como una oportunidad para el desarrollo de un sistema más eficiente y humano (AWID, 2010; Pazos Morán, 2010, Gálvez Muñoz y Torres López, 2010; Sen, 2009).

A fecha de hoy, la economía mundial aún está sumida en la recesión más grave desde la Gran Depresión. El sistema financiero internacional se vino abajo en 2008, así como las burbujas especulativas y las variaciones incontroladas de los valores inmobiliarios, bursátiles, alimentarios y energéticos. La “sobre financiarización” de la economía provocó la inestabilidad y la bancarrota total o parcial de bancos y otras grandes instituciones financieras, y con ello la imposibilidad de proporcionar créditos a la “economía real” ocasionó efectos nefastos para la misma, así como para la calidad de vida de la población (Walby, 2009b).

Por tanto, esta crisis no es solo financiera, esta ha sido tan solo el desencadenante de una crisis más profunda que pone en entredicho el modelo productivo, económico, político y todas sus instituciones y valores, así como las democracias, habida cuenta las marcadas diferencias de poder en la toma de decisiones y en las consecuencias sufridas. Como afirma Gálvez Muñoz (2010): “entendemos que la crisis no se origina simplemente en la difusión global de productos financieros tóxicos a partir de las llamadas hipotecas *sub-prime* generadas en Estados Unidos. Si bien esa puede ser considerada la causa inmediata, lo cierto es que esta crisis ha alcanzado una dimensión gigantesca y global porque tiene causas mediatas o estructurales de más largo alcance socioeconómico e histórico.” Por este motivo, no creemos que la solución venga de la mano de una intervención financiera únicamente. Mientras no se cuestione el modelo económico, político y social a nivel global, y cambie el marco analítico, difícilmente se encontrarán soluciones a la misma.

Las cuestiones de género son inherentes tanto a la naturaleza, como a los efectos de la crisis económica y financiera. La Comisión de Derechos de la Mujer e Igualdad de Género de la

UE tiene claro que todas las políticas de recuperación, sea cual sea su categoría, entrañan una perspectiva de género: la reforma de los órganos de gobierno financieros, el apoyo a las empresas y sectores industriales, el apoyo a los mercados de trabajo, el apoyo a la inversión y el apoyo al poder adquisitivo de los hogares (Informe al Parlamento UE: 2009/2204 INI). Asimismo, la empresa, agente que está sufriendo la crisis y en parte causante de la misma, también debería seguir el enfoque de género si desea hacerle frente con éxito (European Women Lobby, 2009).

La incorporación del enfoque de género en el análisis de los procesos económicos, y de las políticas y sus efectos, supone la inclusión de las actividades domésticas (trabajo generalmente no remunerado) y de la economía informal. Este último no solamente se circunscribe a los hogares, sino que también forma parte de las actividades relacionadas con el bienestar de la comunidad. Generalmente, son las mujeres quienes en base al trabajo no remunerado se responsabilizan de la reproducción social, empezando por la reproducción biológica, de la fuerza de trabajo y más en general, de la reproducción del sistema social en su conjunto (incluido el cuidado a las familias). El área reproductiva, además de muchas de las actividades informales o el trabajo a domicilio realizados por mujeres, aunque orientadas al mercado, suelen también dejarse fuera de los análisis.

Si bien la ciencia económica desde algunas corrientes ha reconocido que la reproducción (y mantenimiento) de la fuerza de trabajo en el día a día y a través de las generaciones depende en primer lugar de los hogares (gestionados en su mayoría por mujeres), esto tiende a considerarse como algo garantizado por la fuerza de trabajo “invisible” de las mujeres (Agenda Económica de las Mujeres, 2009).

Ni se reconoce el trabajo no remunerado como un hecho económico indispensable para el funcionamiento de las economías, ni se priorizan los derechos de las mujeres y la equidad de género entre quienes diseñan las políticas económicas. Pero si el enfoque de género así como los objetivos de igualdad, no son explícitos es muy difícil que los mismos puedan alcanzarse (Elson, 1998). Además, la invisibilidad del trabajo no remunerado e informal puede estar encubriendo el verdadero impacto de las políticas sobre la eficiencia a nivel macroeconómico, así como no permitir reconocer la interac-

ción entre la producción y la reproducción social, haciendo aparecer los objetivos de política y sus instrumentos como “neutrales” en cuanto al género.

Sin embargo, no se ha hecho un análisis detallado de la dimensión femenina de la crisis y de las diferentes formas en que esta ha influido en las mujeres. Se ha escrito mucho de empresas en quiebra, fábricas que cierran, banqueros que pierden sus primas... análisis todos ellos centrados en aspectos masculinos. Como plantea el Informe al Parlamento UE de 2009 (2204 INI): “¿cuál es el desglose por sexos de los puestos de trabajo en el sector industrial y en las empresas que reciben apoyo financiero? Se trata de una cuestión importante porque actuar en favor del futuro empleo masculino, en vez del femenino, no beneficia a la igualdad entre mujeres y hombres, sino que la perjudica”. Al parecer, al menos en Europa, las políticas públicas no han considerado el enfoque de género en absoluto, y han tendido a apoyar sectores intensivos en mano de obra masculina, como el automovilístico y la construcción (Pazos Morán, 2010). El problema radica en que, las medidas anti-crisis, al priorizar el mantenimiento de ciertos sectores, así como el apoyo al empleo y la protección social de las personas que se quedaban desempleadas a raíz de la crisis, excluían algunos colectivos que ya estaban necesitados, como por ejemplo las personas paradas de muy larga duración y/o sin prestación previa (entre los que las mujeres son mayoría). Como afirma Pazos Morán (2010):

“Esto podría estar fundamentado si se debiera a la necesidad de mantener sectores estratégicos para el cambio de modelo productivo, pero resulta que los sectores a los que se han dirigido las ayudas son sobre todo el automovilístico y la construcción, ambos intensivos en mano de obra poco cualificada, depredadores del medio ambiente y no precisamente los sectores más punteros para aumentar la competitividad. Podría ser, por otro lado, que hubiera objetivos a medio o largo plazo que justificaran esta actuación selectiva; como por ejemplo que el mantenimiento de las mujeres en el hogar fuera necesario para dar solución a las necesidades de cuidado; o que los hombres estuvieran incapacitados para asumir el 50% de las tareas domésticas (o no existieran políticas efectivas al efecto); o que el modelo de familia de un sustentador “principal” y una esposa dependiente fuera necesario para conseguir el equilibrio demográfico”. Sin embargo, nada de esto es cierto, todo lo contrario: la desigualdad de género es

fuente de ineficiencias y compromete la sostenibilidad del desarrollo a largo plazo.

¿Una crisis masculina? Oportunidad para la incorporación de la mujer en los órganos de decisión

En el análisis de las causas de la crisis, no podemos obviar a quienes se apunta como “causantes” de la misma, a los hombres, y no las mujeres, con su temeraria gestión del riesgo. Así, la actual “crisis económica fue en parte generada por una inmensa sobrestimación de la sabiduría de los procesos del mercado, y la crisis se está viendo ahora exacerbada por la ansiedad y la falta de confianza en el mercado financiero y en las empresas en general...” (Sen, 2009, p. 5). Una confianza ciega en la capacidad de la economía de mercado, de corregirse a sí misma, conllevará la falta de regulación, permitiendo a promotores de riesgos excesivos en busca de beneficios “despilfarradores y especuladores” acampar a sus anchas (Sen, 2009).

Como puede leerse en diferentes foros “la crisis ha sido masculina, creada por los hombres” (Pazos Morán, 2010). Tanto los economistas con enfoque feminista como los convencionales han señalado que la crisis crediticia fue literalmente una catástrofe provocada por los hombres. Así, esta crisis ha dado nuevos bríos a quienes defienden la diversidad de género en las juntas directivas, y que insisten en aumentar la presencia femenina en los órganos de dirección de las instituciones financieras. La feminización de los cargos directivos, de las instituciones de poder, de los órganos de toma de decisiones... podría constituir una protección frente a la crisis.

En el Informe sobre la dimensión de género de la recesión económica y la crisis financiera, la Comisión de Derechos de la Mujer e Igualdad de Género se pregunta a modo irónico si se habría producido la crisis crediticia de haber sido Lehman Sisters, y no Lehman Brothers (Informe al Parlamento UE: 2009/2204 INI). No deja de ser anecdótico, que fuera una mujer, Brooksley Born, presidenta de la CFTC (Commodity Futures Trading Commission), quien denunciara hasta 17 veces las actividades del financiero Bernard Madoff, que luego resultaron tan gravosas, pero durante mucho tiempo sumamente rentables para cientos de multimillonarios (Gálvez Muñoz y Torres López, 2010).

Indudablemente, las mujeres estaban infra representadas en los órganos financieros de toma de decisiones durante la crisis,

situación que no ha variado. El informe de la Comisión sobre igualdad entre mujeres y hombres de 2009 indicaba que los bancos centrales de todos los Estados miembros están presididos por un hombre. El informe de la Comisión de 2007 señalaba que, de promedio, en los principales órganos rectores de los bancos centrales de la UE había únicamente una mujer por cada cinco hombres. A escala europea, las tres instituciones financieras (Banco Central Europeo, Banco Europeo de Inversiones y Fondo Europeo de Inversiones) están dirigidas por hombres y las mujeres solo representan un 16% en los principales órganos rectores de estos organismos (COM 77, 2009).

El profesor Michel Ferrary de *CERAM Business School Research* en Francia, propone el equilibrio entre mujeres y hombres como la clave para controlar la cultura del riesgo que ha dominado los sectores financieros de un gran número de países. Según Ferrary, los bancos que presentaban un mayor equilibrio entre ambos sexos han afrontado la crisis económica mejor que los que carecían de dicho equilibrio⁹². Por otra parte, según un estudio realizado por Catalyst Inc en 2007, las empresas con tres o más mujeres en el consejo de administración obtienen beneficios por acción superiores en un 83% y una rentabilidad de las ventas superior en un 73% en comparación con las demás empresas (Informe al Parlamento UE: 2009/2204 INI, p. 10).

Como plantea la Comisión, la inclusión de las mujeres en el proceso de toma de decisiones en el ámbito financiero permitiría aplicar diferentes prioridades y prácticas, o al menos introducir un punto de vista diferente, que podría traer resultados positivos no solo para las mujeres, sino también para la sociedad en su conjunto. Entre estas prácticas se incluye un enfoque diferente en la gestión de los riesgos o en lo público (por ejemplo, apoyar que los servicios educativos y sanitarios sean públicos), lo que no solo contribuye a la igualdad de género, sino también al desarrollo a largo plazo de capital humano (Walby, 2009a). Por tanto, la crisis y la adaptación al cambio, supone una gran oportunidad para la igualdad (Sunderland, 2009). Así, Islandia es el país que está liderando este

⁹² Según Ferrary (Informe al Parlamento UE, 2009/2204 INI): “Varios estudios de género han puesto de manifiesto que las mujeres tienen una forma de actuar y gestionar diferente de la de los hombres. Tienen a evitar los riesgos y se centran más en la perspectiva a largo plazo. Una mayor proporción de mujeres en los puestos directivos permite compensar el temerario comportamiento de sus colegas masculinos.”

cambio hacia la igualdad⁹³, porque la desigualdad sigue siendo la norma en las juntas directivas de todo el mundo, y aún no ha habido ningún cambio notable salvo algunas excepciones como es el caso de Noruega⁹⁴. España está en camino, aunque le queda un largo trecho por recorrer⁹⁵.

A pesar de que un reparto más igualitario por sexos en los órganos de toma de decisiones supone un logro en la mejora de la gestión económica, no creemos que sea una solución inmediata a la actual crisis, pues el cambio de modelo económico y de valores enraizados en el mismo, no cambiarán de forma automática. Como afirman Gálvez Muñoz y Torres López (2010, pp. 4-5): “es una crisis que no puede entenderse sin considerar que nuestro sistema económico está basado en una original desnaturalización de las relaciones económicas estrechamente vinculada a las desigualdad de género. Es la crisis que parte de la entronización del dinero como expresión de poder más que como instrumento para el intercambio (...) El dinero-poder ha terminado por constituirse en la expresión de todas las cosas, que lo son tan solo en la medida en que sean expresadas monetariamente, y ello conlleva y hace necesario que la sociedad se subsuma en la economía (monetaria) imponiendo una ética de la avaricia y la acumulación frente a la de la necesidad. El orden monetario, y los valores y la moral que le es consustancial, se consolidan así como universo de referencia de las relaciones económicas. Un universo del poder, de la compulsión y la moneda (que tradicionalmente ha sido el ocupado en exclusiva por los hombres), y completamente ajeno al del oikos (el ocupado históricamente por las mujeres cuando en realidad

⁹³ Islandia, tras sufrir un colapso económico sin precedentes con la crisis de 2008, ha entregado las riendas de las finanzas a las mujeres. Ahora tiene una Primera Ministra y mujeres al frente de dos de sus principales bancos, en sustitución de los hombres acusados de llevar a la quiebra a dichas entidades con sus temerarios excesos (The Washington Post, *In Banking Crisis, Guys get the Blame*, de Kevin Sullivan y Mary Jordan, 10 de febrero de 2009.)

⁹⁴ Noruega abordó esta cuestión desde la legislación: En junio de 2003, el Gobierno noruego presentó una propuesta legislativa que tenía por objeto garantizar un 50% de representación femenina en los consejos de administración de todas las empresas públicas y de las principales sociedades privadas. La nueva normativa sobre la representación de ambos sexos en los consejos de administración de las empresas entró en vigor en Noruega el 1 de enero de 2006. Dicha normativa impone un porcentaje mínimo del 40% de ambos sexos en cada consejo. Dublin Foundation Eurofound, EIROOnline, 2003/06 *Government proposes gender quotas on company boards*.

⁹⁵ España ha aprobado una ley similar: en un plazo de 7 años en los consejos de administración de las empresas públicas cuatro de cada diez consejeros deberán ser mujeres (Ley Organica 3/2007).

debe ser un espacio compartido en igualdad de condiciones por mujeres y hombres) que es el universo de la necesidad real, del reparto y la materialidad de la necesidad.”

Evidencias anteriores, punto de partida y consecuencias de la crisis

Las consecuencias de la crisis han sido nefastas, especialmente para las personas que ya se encontraban en situación de vulnerabilidad. La crisis, ocasionada en el mercado financiero, se ha dejado sentir en los mercados de trabajo, mercado inmobiliario, de carburantes, de alimentos, en salud, educación... La crisis ha provocado desempleo, desaceleración del crecimiento (tanto en exportaciones como en importaciones), contracción comercial, reducción de la inversión extranjera directa, reducción del volumen de las remesas, caída del PIB, aumento de la pobreza y de la indigencia.

Se trata de una crisis global, con repercusiones a todos los niveles, sin embargo con impactos bien diferenciados sobre unos países y otros, unos sectores u otros, un género u otro. La crisis afecta de manera desigual a los países dependiendo, en gran medida, de su situación de partida y de las políticas previas a la crisis (Montaño y Milosavljevic, 2010); al igual que a las personas, a quienes afectará de forma diferente según cuál sea su situación de vulnerabilidad (en función de su pobreza, formación, relación con las instituciones y otras personas, etc.)

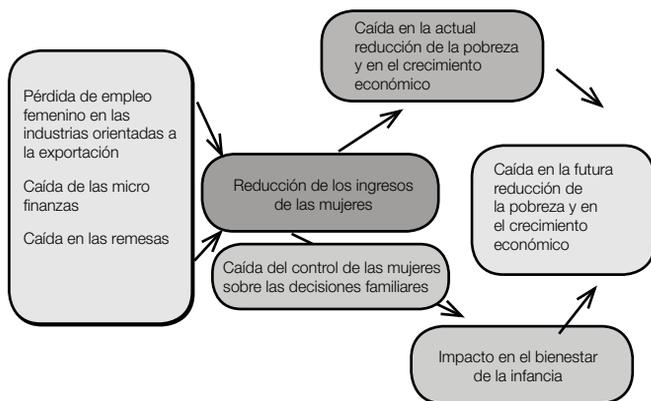
Una de las consecuencias más inmediatas y dañinas de la crisis para la calidad de vida es la destrucción de empleo, con la consecuente pérdida de ingresos. Desde una perspectiva de género, nos preguntamos cómo está afectando la recesión a mujeres y hombres, y cómo seguirá siendo en un futuro los efectos de la ralentización económica.

De crisis anteriores podemos pensar que es el género femenino quien sufra con mayor intensidad los efectos de la crisis. La mayoría de los estudios centrados en el análisis de crisis anteriores concluye que las mujeres padecen la mayor parte de los costes de los programas de ajustes estructurales de las economías⁹⁶ y son incapaces de cosechar los beneficios

⁹⁶ Los ajustes estructurales se refieren al conjunto de reformas políticas llevadas a cabo por los países a finales de los años 70 y comienzos de los 80 para frenar el declive económico o responder a los shocks económicos externos. Estos programas pretendían estabilizar la economía en el corto

de los mejores resultados de la economía posteriormente (World Bank, 2001, p. 213). Los recortes en el gasto público, una de las medidas a corto plazo de los programas de estabilización, tuvieron un mayor impacto en el acceso de las mujeres a servicios públicos. Las inversiones familiares en la educación, salud y nutrición de las mujeres y niñas parecen ser más sensibles a los shocks de los ingresos producidos por estas políticas y los cambios en los precios, que las inversiones en los hombres y niños⁹⁷. Del mismo modo, los recortes de plantilla en el sector público afectan más a las mujeres que a los hombres, ya que en muchos países la mayoría de las trabajadoras del sector público son mujeres⁹⁸. Por tanto, las experiencias de crisis anteriores muestran que la crisis afecta, al menos en el corto plazo, más a mujeres que a hombres y que el empleo de los hombres, en general, se recupera más rápidamente que el de las mujeres.

Figura 16. Efectos de la crisis en el bienestar de las mujeres a largo plazo



Fuente: World Bank (2009).

plazo y dirigirla a un crecimiento estable en el largo plazo (World Bank, 2001, p. 212).

⁹⁷ En Chile por ejemplo, tras la liberalización sustancial del comercio, cuando comenzó el declive de los negocios, las empresas despidieron en primer lugar a las mujeres, aunque contrataron proporcionalmente más mujeres cuando los negocios se recuperaron. Las recolocaciones de trabajo fueron más del doble para las mujeres que para los hombres (World Bank, 2001, p. 213).

⁹⁸ Estudios realizados en Benín, China, Ecuador, Ghana y Vietnam, muestran que los programas de reajustes de plantilla han afectado a las mujeres de manera desproporcionada (World Bank, 2001, p. 214).

Sin embargo, también existen estudios que demuestran que los ajustes de las economías permiten promover la igualdad de género. En aquellos lugares donde el ajuste ha provocado un crecimiento en la exportación manufacturera, esto ha generado un crecimiento en el empleo de mujeres alfabetizadas, generalmente solteras, con unos sueldos por encima de los niveles que prevalecían en el mercado (World Bank, 2001, p. 214). Esto demuestra que la crisis actual también puede significar una oportunidad para reducir las desigualdades⁹⁹.

En definitiva, aunque los resultados del análisis de crisis anteriores no son del todo evidentes, la experiencia en este tipo de reformas demuestra lo importante que es tener en cuenta los riesgos específicos de género en el diseño de las políticas públicas, así como las barreras a la movilidad económica femenina que pueden existir en cada contexto (World Bank, 2001, p. 219). Además, el impacto en las mujeres tendrá peores consecuencias en la sociedad, debido a la relación de la mujer con el área reproductiva, el cuidado familiar, y los recursos básicos.

Sin embargo, la crisis actual difiere de las anteriores. La crisis es global y se da en todos los ámbitos. Además, en comparación con periodos anteriores, las mujeres representan una proporción mucho mayor del mercado laboral. La integración femenina en el mercado laboral no solo implica un mayor impacto directo de la crisis sobre este colectivo, sino también sobre las familias, que dependen más de los ingresos de las mujeres.

⁹⁹ En el caso de Vietnam, la división del trabajo según líneas de género se ha difuminado entre determinados trabajadores temporales desde que comenzara la crisis económica, a medida que las mujeres se han visto obligadas a aceptar trabajos que normalmente realizan los hombres. Las investigaciones de Oxfam sugieren que, con unas ayudas públicas limitadas, las personas trabajadoras jornaleros de Hanoi afectados por la crisis han desarrollado un fuerte sentimiento de comunidad y una serie de estrategias de resistencia informales. Tanto mujeres como hombres suelen trabajar en grupo, reciben sueldos iguales y comparten los gastos diarios al alojarse con emigrantes de sus mismas aldeas. Los jornaleros también han creado sistemas para compartir el empleo; la reducción de oportunidades les obliga a aceptar cualquier empleo que surja, pero están dispuestos a la vez a compartir con los demás tanto el trabajo como la información relativa a oportunidades de empleo, sacrificando con ello parte de sus posibles ingresos. Las personas trabajadoras también se prestan dinero entre sí en los días en que no tienen trabajo. Aunque estos mecanismos informales de resistencia resultan insuficientes para mantener el mismo nivel de ingresos de antes, sí proporcionan al menos unos medios de subsistencia muy básicos y un pequeño alivio en las vidas de hombres y mujeres trabajadores pobres y sus dependientes (Oxfam, 2010).

Debido a la generalización global de modelos laborales caracterizados por la segregación por sexos de los mercados de trabajo, caracterizados por la discriminación hacia las mujeres (diferencia salarial entre géneros, altos niveles de empleo precario y a tiempo parcial entre las mujeres y una mayor concentración de mujeres en el sector informal donde los salarios son más bajos y hay una menor protección social), estas se encuentran en una situación de vulnerabilidad para afrontar la crisis. Si a esto se añade la reducción de ayudas públicas en época de crisis, y la segregación por género en el área reproductiva, las mujeres también estarán en peor situación para integrarse de nuevo en el mercado laboral (por carecer de tiempo para buscar un nuevo empleo, formarse y reciclarse).

La carga de trabajo no remunerado restringe las oportunidades laborales de las mujeres y tiende a marginarlas en el área política y social, limitando el desarrollo y uso de sus capacidades y condicionando los resultados de sus actividades. Como advertía la OIT (2009b):

“Tasas de empleo femenino más bajas, un menor control sobre la propiedad y los recursos, concentración en empleos informales y vulnerables con ingresos más bajos y una menor protección social son todos factores que colocan a las mujeres en una posición más débil que los hombres en tiempos de crisis.”

Impacto regional de la crisis

La crisis no afecta a todas las áreas geográficas por igual, ni a todas las personas, sean de género femenino o masculino, por igual. Al comienzo de la crisis su efecto se hizo sentir especialmente en los países desarrollados (se desata en EE. UU y rápidamente llega a la UE), pero al reducirse el consumo interno y la cantidad de bienes importados en estos países, se expandió a los países en vías de desarrollo. La integración global hace que ningún país quede prácticamente a salvo, y todos padezcan las consecuencias de la crisis de algún modo u otro.

Sin embargo, los efectos son muy diferentes en unos y otros países: en el Norte principalmente afecta a las rentas y empleos, en los países en vías de desarrollo, además de estos factores, hay que sumar la inseguridad alimentaria provocada por la subida de precios de los alimentos, el incremento del precio del combustible, unas condiciones climáticas cambiantes y la pandemia del VIH y el SIDA. Algunos de estos

impactos guardan relación entre sí, mientras que otros se producen de forma aislada.

En los países desarrollados, la crisis afectará más negativamente a los grupos vulnerables de mujeres: con discapacidad, inmigrantes, mujeres pertenecientes a minorías étnicas, mujeres con bajas cualificaciones, mujeres en paro de larga duración, mujeres solas sin recursos, mujeres con personas dependientes a su cargo, etc. (Informe al Parlamento UE: 2009/2204 INI, p. 10). Se calculaba que para finales de 2009 habrían caído en la pobreza extrema 50 millones de mujeres, hombres y niños, más como consecuencia directa de la crisis, y que para finales de 2010 esta cifra se elevaría hasta los 89 millones (King y Sweetman, 2010, p. 2).

Sin embargo todavía es muy pronto para calcular los efectos reales de esta crisis. Evidencias puntuales y experiencias pasadas indican que la existencia de desigualdades estructurales (incluidas las enraizadas desigualdades de género y la falta de una adecuada red de ayuda social), hará que las mujeres (en especial de entornos rurales y pobres, tales como indígenas, emigrantes, trabajadoras del sexo, mujeres con VIH/SIDA...) sean las que sufran de forma más drástica los efectos de la crisis (AWID, 2010, p. 5).

Sin duda alguna, las mujeres tienen mayores probabilidades de sufrir una posición de desventaja en el mercado de trabajo por varias razones: una mayor incidencia de contratos precarios y de trabajo a tiempo parcial, así como unas disparidades salariales persistentes¹⁰⁰, con las consiguientes repercusiones sobre los ingresos a lo largo de su carrera laboral, la protección social y las pensiones y, en consecuencia, un índice más elevado de riesgo de pobreza, especialmente después de la jubilación¹⁰¹.

La vulnerabilidad ante los efectos de la crisis depende, no solo del lugar en el que se habita o del trabajo que uno tiene (y tienen

¹⁰⁰ En 2007 la media en la UE fue de un 17,6%, con cifras que alcanzaron el 30 % en Estonia (Informe al Parlamento UE: 2009/2204 INI). En los países en vías de desarrollo estas diferencias son superiores.

¹⁰¹ Según el Informe de la Comisión "Igualdad entre mujeres y hombres 2010" (2007, p. 5), el índice de riesgo de pobreza fue más elevado para las mujeres (un 17%) que para los hombres (un 15%). Este desequilibrio fue especialmente elevado en relación con las personas de más edad (un 22% de las mujeres en comparación con un 17% de los hombres) y de las familias monoparentales (un 34%), en su mayoría mujeres (Informe de la Comisión, 2009b).

las personas que le rodean), sino también en gran medida de la naturaleza de las relaciones con las personas y las instituciones con las que se ha de interactuar, y estas relaciones vienen determinadas por el género, pues son del todo distintas para mujeres y hombres (King y Sweetman, 2010). Como afirman los autores King y Sweetman (2010): “Las desigualdades de género y los desequilibrios de poder que ya existían con anterioridad a la crisis actual han hecho que sus consecuencias adicionales se ceban de manera desproporcionada sobre aquellas personas que ya se encontraban marginadas y carentes de poder. Esas desigualdades ya existentes, entre otras la falta de representación de la mujer en todos los ámbitos de toma de decisiones y su excesiva representación en el mercado de empleo sumergido, precario y temporal, muchas veces pesan más que las desigualdades de género creadas directamente como consecuencia de la crisis.”

A lo largo de las siguientes líneas, se presentan algunos datos esenciales en relación al impacto de la crisis, a modo de pincelada global, debido a la inexistencia de datos homogéneos y completos para todos los países.

El incremento del desempleo ha sido generalizado a nivel mundial. Un análisis de género sugiere que las pautas en el empleo ligadas al género varían no solo por región, sino también dependiendo de la estructura de cada economía.

Las industrias no son neutras al género, emplean generalmente mano de obra que en su mayoría es masculina o femenina. Así, cuando se desata la crisis en los países desarrollados son hombres trabajadores de la construcción, la automoción y la banca quienes padecieron los efectos más directos de la crisis. En una segunda fase, fueron las mujeres del comercio al por menor, el turismo y sector público quienes la padecieron (Informe al Parlamento UE: 2009/2204 INI, p. 10; Montoño y Milosavljevic, 2010; AWID, 2010). Por ejemplo, en Europa se prevé un aumento desigual del empleo femenino como consecuencia del anuncio de recortes presupuestarios en el sector público, en vista de la alta proporción de mujeres empleadas en los sectores educativo, sanitario y de servicios sociales. En el sector de la industria para la exportación del este de Asia son las mujeres que trabajan en las fábricas las que sufren de manera más dramática los efectos de la crisis, mientras que en el cinturón del cobre de Zambia son principalmente los mineros hombres quienes están perdiendo sus medios de vida (Emmett, 2009). AWID (2010, p. 9)

calcula que entre un 60-80% de la mano de obra de la industria manufacturera exportadora de países en vías de desarrollo del Sudeste asiático está compuesta por mujeres, y son precisamente las industrias que han sido negativamente afectadas por la crisis: textil, electrónica, producción local y servicios. Además, las mujeres son contratadas en trabajos de baja remuneración, baja cualificación y temporales, haciéndolas más vulnerables (AWID, 2010).

Tanto en el Norte como en el Sur, la concentración de mujeres en el sector público contribuyó en un comienzo a protegerlas del impacto inicial de los efectos de la recesión. Sin embargo, como empleadas del sector público y beneficiarias de servicios (como el cuidado infantil, la asistencia a personas dependientes, la vivienda, la educación y la sanidad) (European Women Lobby, 2009), las mujeres son especialmente vulnerables a los recortes presupuestarios cuando los efectos de la reducción de los impuestos comienzan a hacer mella (Smith, 2009) y se reduce la protección¹⁰².

En los países en vías de desarrollo, los efectos de la crisis sobre las mujeres se están haciendo notar en las cadenas de suministro globales orientadas a la exportación. En las industrias del textil, de la electrónica y demás sectores de fabricación para la exportación del sudeste asiático, así como en el sector turístico de esta región, las mujeres han sido las más vulnerables a los recortes laborales. Las mujeres representan un mayor porcentaje en estos sectores, y además, son empleadas en condiciones laborales más precarias. Por estos motivos es más probable que sean las primeras en ser despedidas (sobre todo si trabajan con contratos “por obra”) o se vean más afectadas por el deterioro en las condiciones laborales, como por ejemplo, la congelación del salario mínimo o la reducción de la jornada laboral o los días de trabajo (King y Sweetman, 2010).

Según Chen y Ravallion (2009) no son extraños los casos en que los patronos dejan sueldos pendientes de pago e infringen sus obligaciones legales con respecto al preaviso y la indemnización, y los gobiernos dan la espalda a esta proble-

¹⁰² De acuerdo con la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, las mujeres dedican en Europa el triple de horas que los hombres a ocuparse de los hijos, realizar las tareas domésticas o asumir el cuidado de familiares dependientes (Informe al Parlamento UE: 2009/2204 INI).

mática, con consecuencias devastadoras para personas hundidas en la pobreza. En las familias pobres del sudeste asiático los ingresos de la mujer son importantes sobre todo para mantener el hogar y atender la salud y la educación de hijos e hijas. De ahí las terribles consecuencias¹⁰³.

Datos regionales significativos
<ul style="list-style-type: none"> • La proporción de personas trabajadoras pobres en América Latina y el Caribe –tras la disminución de un 27,7% a un 15,3% entre 1998 y 2008- se estima que ha aumentado a un 21,3% en 2009. En Trinidad y Tobago, los sindicatos descubrieron un patrón emergente en el que las mujeres embarazadas son las primeras en perder sus puestos de trabajo. Esta acción viola directamente la Ley de permiso por maternidad de ese país.
<ul style="list-style-type: none"> • El desempleo en Asia y el Pacífico podría aumentar entre 3,2 y 14,5 millones de personas trabajadoras entre 2007 y 2009, con el mayor impacto en el empleo el sector manufacturero de exportación en 2008, muchas de cuyas áreas están dominadas por mujeres.
<ul style="list-style-type: none"> • Las zonas francas industriales (exportadoras) han sido los principales proveedores de empleos para las mujeres pobres en muchos países africanos (por ejemplo en Zimbabwe, Madagascar, Kenya, Lesotho, Suazilandia, Zambia), pero en la actualidad, se caracterizan por su alto nivel de inseguridad en el empleo y la especial sensibilidad a la recesión económica.
<ul style="list-style-type: none"> • En el sudeste asiático, el desempleo juvenil es un reto importante, con niveles ya elevados en algunos países, esperan incrementos importantes y diferenciados por género.
<ul style="list-style-type: none"> • En el último trimestre de 2009, el desempleo oficial en los EE. UU. se situó en 9,7% (14,8 millones personas desempleadas). Algunas partes del país, especialmente las comunidades desfavorecidas, se enfrentan a tasas de desempleo superior al 25%.

Fuente: Association for Women’s Rights in Development (AWID) (2010, p. 10).

También en Latinoamérica la crisis continúa manifestándose con mayor magnitud para las mujeres. Así lo demuestran Montoño y Milosavljevic en un estudio realizado en 2010 para nueve países: México, Venezuela, Ecuador, Argentina, Chile, Brasil, Uruguay, Perú y Colombia. En siete de los nueve

¹⁰³ Por ejemplo en Tailandia, las mujeres desempeñan además una función de seguro social para la familia, cuidando no solo de sus propios hijos, sino también de padres y abuelos. En Filipinas, la pérdida de empleo junto con la subida de los precios de los productos básicos ha tenido como consecuencia una reducción en la calidad y la cantidad de alimentos consumidos por las familias (King y Sweetman, 2010).

países en estudio en 2009, el rango de las tasas femeninas de desempleo fluctuaba entre 6% y 16,1%, mientras que en los mismos siete países las masculinas oscilaban entre 5,7% y 12,1%. Solo dos de los nueve países, México y Venezuela, registraron patrones más similares entre hombres y mujeres, similitud que se mantuvo respecto del periodo anterior (Montoño y Milosavljevic, 2010, p. 12). Al igual que en el resto del mundo, en un primer momento el desempleo afectó más a los hombres que a las mujeres. El desempleo experimentado por los hombres en 2009 fue mayor en la mayoría de los países, situación que no se perfila tan claramente para las mujeres, pues muestran un comportamiento más errático entre países (Montoño y Milosavljevic, 2010, p. 14). Así, la disminución de las brechas existentes entre las tasas de desempleo femeninas respecto de las masculinas en siete países en 2008, sugirieron que la crisis podría tener un efecto más igualador en el acceso al mercado laboral de ambos sexos.

Por otro lado, en Latinoamérica, como en el resto del mundo, la participación de los hombres en el empleo es mayor en el trabajo formal, especialmente en sectores como la construcción, la minería, la manufactura, la agricultura y la ganadería. En el caso de las mujeres, predomina el trabajo doméstico, la administración pública y el sector de educación y salud. Al mismo tiempo, hay una mayor proporción de mujeres en el trabajo informal. Por las características de esta crisis, los sectores más afectados han sido los sectores relacionados, en primer lugar, con la economía exportadora (minería, agricultura, entre otros) y después, con la subsiguiente caída del auge económico, la construcción y el comercio. Por lo tanto, si bien en un primer momento el desempleo afectaría más a los hombres, es posible que las mujeres se mantengan en el sector informal o traten de ingresar en él, ya que este además de permitirles tener una fuente de ingresos, es un tipo de empleo más accesible para las mujeres debido a la discriminación por sexo y supone una oportunidad frente a la escasez de empleo asalariado en época de crisis. El empleo informal seguirá siendo la opción considerada por muchas mujeres pues les permite una mejor conciliación familiar, por su mayor flexibilidad en el horario de trabajo. Por otro lado, tras la primera etapa de la crisis, es posible imaginar que la fuerza laboral masculina comience a orientarse hacia los trabajos que habitualmente realizan las mujeres, provocando un aumento del desempleo

femenino. Al mismo tiempo, la mujer aumentará su carga de trabajo ya que su hogar verá sus ingresos disminuidos por la crisis económica. El coste de esta crisis sería entonces el doble para las mujeres, puesto que ellas, en cualquier caso, deben intensificar el trabajo no remunerado incrementando su uso del tiempo.

Los datos nacionales de la UE confirman que la caída de la tasa de empleo femenino no implica necesariamente un incremento similar de la tasa de desempleo. La razón se encuentra en el trabajo a tiempo parcial que más a menudo desempeñan las mujeres. En este caso las mujeres no se clasifican como desempleadas sino como trabajadoras parcialmente empleadas, por lo que se subestima el desempleo femenino frente al masculino. Para calcular el desempleo femenino en igualdad con el masculino, debe prestarse una mayor atención al empleo a tiempo parcial. En opinión de la Comisión de Derechos de la Mujer e Igualdad de Género de la UE (Informe al Parlamento UE: 2009/2204 INI, p. 18) “las tendencias en el empleo y los datos en los que se basan pueden ponerse en entredicho”.

Como mostrábamos en el apartado de RR. HH., los últimos datos apuntan a que se está reduciendo la distancia entre hombres y mujeres que trabajan. Sin embargo, estos datos ocultan que, en 2009, muchas mujeres (31,4% frente al 8,1% de hombres) trabajaban con jornada reducida (EC_Justice, 2009: 5). Por otra parte, los datos muestran el efecto de la crisis actual sobre los porcentajes de desempleo, haciendo que sean similares entre hombres y mujeres. Como afirma Gálvez Muñoz y Torres López (2010): “para poder llevar a cabo un análisis riguroso y operativo de la crisis desde la perspectiva de género es necesario no limitarse solamente, como habitualmente se viene haciendo, a contemplar los cambios producidos en el mercado de trabajo, sino también en el cómputo total y en reparto de las horas de trabajo y de los recursos que las personas necesitamos para sobrevivir.”

Por otra parte, los efectos de sentir la crisis económica son más fáciles de entender en las economías financieras y productivas “formales”, pues son fácilmente cuantificables: el descenso de empleos formales, el ritmo de ralentización de los flujos comerciales y financieros, la cuantía de las inversiones públicas para estimular la economía y rescatar a entidades financie-

ras o empresas, y el análisis del gasto público son fácilmente cuantificables. Pero no es así en la economía informal o en la economía reproductiva, donde la mujer es protagonista. Por una parte, como ya se ha explicado, estos ámbitos de la actividad económica han sido poco estudiados. Por otra parte, debido al desfase temporal existente entre el impacto de la crisis sobre la economía productiva, la reducción de los ingresos públicos y en su caso, la disminución del gasto social, que afecta especialmente a la economía reproductiva, hace que sea más difícil entender el impacto de la crisis en este ámbito¹⁰⁴. Tal y como sostiene Pearson en 2009, para entender realmente la crisis económica desde una perspectiva de género no basta con delimitar cómo se ven afectadas las mujeres por la crisis, ni tampoco con estudiar las distintas maneras en que afecta a hombres y mujeres; es necesario analizar su impacto sobre la economía reproductiva¹⁰⁵. Dado que el grueso de las actividades del área reproductiva son tareas domésticas no remuneradas y realizadas principalmente por mujeres, sigue siendo el elemento menos visible, pero quizás el más importante de la economía global. Por tanto, es preciso explorar las maneras en que mujeres y hombres pobres luchan por sobrevivir cada día, las distintas funciones y responsabilidades de cada sexo en el contexto de cuidados y apoyo a la familia, y el impacto de la crisis en su capacidad para hacerlo.

Por otra parte, en los países en vías de desarrollo, la crisis económica ha provocado un incremento de la informalidad, sin distinción de género, y pese a que dicha crisis tiene un impacto directo sobre la demanda de bienes y servicios producidos en la economía informal, rara vez queda reflejado en las estadísticas oficiales (King y Sweetman, 2010)¹⁰⁶.

¹⁰⁴ Obviamente, esta problemática es mayor en los países en vías de desarrollo, donde la economía informal emplea entre un 60% y un 90% de la mano de obra total (OIT, 2002), a pesar de que en estos países, tan solo un tercio dispone de algún sistema de protección social para las personas trabajadoras del sector informal y las personas trabajadoras por cuenta propia (OIT, 2009a). La mayoría de los países en desarrollo no cuentan con seguros de desempleo. Según datos para el año 2007 Argentina contaba tan solo con un 4,7% de cobertura de desempleo, Chile con un 19,6%, Brasil con un 5,6% y Uruguay con un 13,6% (Montoño y Milosavljevic, 2010, p. 12).

¹⁰⁵ La economía reproductiva (o de cuidados) es donde tienen lugar las actividades de reproducción, cuidados, mantenimiento y desarrollo de las familias, comunidades y fuerzas laborales (Pearson, 2009).

¹⁰⁶ Según se cita en King y Sweetman (2010, p. 7): "Las investigaciones sobre los impactos de la crisis en las economías informales de 10 países en desarrollo llevadas a cabo por el proyecto Ciudades Inclusivas consta-

Las economías, no solo obtienen menores ingresos también han subido los costes operativos primarios, como los de materias primas, y secundarios, como el transporte, los servicios y las tasas de mercado. Pese a todo, la economía informal no deja de ser un mal necesario para muchas mujeres, sin otras alternativas viables debido a su marginación personal, social y económica (Horn, 2009a)¹⁰⁷. Además, la crisis económica ha obligado a aquellas mujeres que se hacen un hueco en el sector informal a trabajar más horas (pues las condiciones son peores), por lo que les queda menos tiempo para el área reproductiva en la que son protagonistas. Si bien contribuye a solucionar los problemas asociados a la generación de ingresos y con ello a la supervivencia. Sin duda, las condiciones de este tipo de trabajo representan un deterioro (Montoño y Milosavljevic, 2010, p. 12).

Otro de los efectos de la crisis en los países en vías de desarrollo es la discriminación estructural, que hace mucho más difícil el acceso de las mujeres empresarias a los servicios financieros formales, y por tanto deben depender de las instituciones microfinancieras. En 2009, ya se preveía una caída de la oferta de microcréditos, lo que provocaría una reducción de los ingresos de las mujeres que ejercen una actividad autónoma, en particular en los sectores agrícola y rural (King y Sweetman, 2010).

Por la experiencia acumulada en muchos contextos distintos, se sabe que las microfinanzas no aportan una solución

taron que el 60 por ciento de las personas entrevistadas pensaba que la mayoría de los recién llegados a su sector informal concreto eran mujeres. Se cree que esto se debe a que las mujeres que trabajan en el sector formal ocupan los puestos más precarios y más vulnerables al despido en tiempos de recesión económica. En Tailandia, por ejemplo, quienes antes trabajaban en fábricas han pasado a realizar trabajos informales desde el hogar; en otros lugares las mujeres que han perdido su empleo se dedican a cocinar para generar ingresos. Los primeros análisis parecen indicar que los vendedores ambulantes de algunos países en desarrollo están sufriendo por partida doble: por un lado, una mayor competencia de trabajadores en paro que buscan unos medios de vida con escasas barreras de acceso, y por otro la disminución en la demanda de los consumidores a medida que se contrae la economía. Las personas que trabajan desde el hogar han sufrido también por la caída en la demanda para la exportación, la disminución en la remuneración por artículo producido, y la competencia por parte de emigrantes que acceden al mercado”.

¹⁰⁷ En Pakistán, por ejemplo, las personas entrevistadas en el hogar por el proyecto Ciudades Inclusivas viven en una región en la cual, por razones culturales, las mujeres no suelen trabajar fuera del hogar, a pesar de que muchas de ellas poseen habilidades especializadas que podrían potenciar sus ingresos (Horn, 2009a).

“mágica” capaz de abordar las disparidades de género en tiempos de prosperidad económica y mucho menos en tiempos de austeridad. Tienen además un historial dudoso en cuanto a la ayuda que pueden aportar a las mujeres más pobres, que en ocasiones acaban con unas deudas a las que no pueden hacer frente.

Por último, las migraciones, nacionales e internacionales, también se están viendo afectadas por la crisis¹⁰⁸, así como las remesas enviadas por los emigrantes. El poder de negociación de las personas trabajadoras emigrantes, además se verá mermado por la crisis económica. Según King y Sweetman (2010) en el Sudeste asiático las mujeres que emigran a los centros urbanos dentro de sus propios países reciben sueldos más bajos que sus homólogos hombres pero envían una parte mayor de sus ingresos de vuelta a sus hogares para alimentar y educar a sus hijos (Praparpun, 2010). Por otra parte, como señala el Informe al Parlamento de la UE: 2009/2204 INI (Comisión de Derechos de la Mujer e Igualdad de Género, 2010, p. 11): “el alcance de la migración femenina suele infravalorarse y, en consecuencia, su impacto en las familias cuya supervivencia depende de los ingresos de las mujeres, con lo que estas últimas pueden encontrarse en una situación incluso más vulnerable al volver a sus países de origen, rechazadas por sus comunidades y sus familias”.

Por último, subrayar que pese a que los datos económicos son importantes, como por ejemplo los datos desagregados por sexo sobre tasas de empleo o índice de pobreza, también lo es el efecto de la crisis sobre las normas de género, es decir, sobre las ideas y valores sobre mujeres y hombres que determinan las relaciones entre los sexos en el hogar, en la comunidad, en el mercado y en la sociedad en general.

Las normas y convenciones, en las que se materializan concepciones, mentalidades e ideologías en diferentes ámbitos de la sociedad, conforman un orden institucional. Ello contribuye

¹⁰⁸ Para mujeres de países como Filipinas y Etiopía, la migración internacional ha constituido una estrategia habitual para escapar de una situación de incremento en el precio de los alimentos y la caída de las oportunidades de empleo. Dado que con frecuencia se ven obligadas a aceptar alternativas con un alto nivel de riesgo, como pueden ser los trabajos domésticos, el trabajo sexual, el tráfico de drogas o el matrimonio por correspondencia, la migración coloca a las mujeres en situación de enorme vulnerabilidad ante posibles abusos y explotación. Las mujeres emigrantes se encuentran lejos de sus familias y de sus comunidades, y de la protección que estas les podrían ofrecer (Oxfam, 2010).

a la elaboración de las visiones que hombres y mujeres tienen de sí mismos tanto como sus aspiraciones. Del mismo modo, condicionan el acceso de los individuos a las oportunidades que puedan presentarse, así como limitan las elecciones a su alcance (Guzmán, 2003). Este orden institucional interactúa con el orden político y el económico, y a partir de esta interacción los tres ámbitos se verán afectados recíprocamente. Como afirma Guzmán (2003), la ideología y la cultura (prejuicios, discriminación de género en la legislación laboral, los derechos de propiedad y las leyes de herencia, entre otras normas y restricciones), asociadas a la carga de las responsabilidades reproductivas (asignadas en su mayor parte a las mujeres), interactúan con los mecanismos económicos. Esto se refleja en primer lugar, en la diferente relación que mantienen con el mercado los individuos según su sexo y en las consecuencias que de ello derivan respecto a sus elecciones de vida y sus conductas.

En el taller organizado por Oxfam en 2009 (King y Sweetman, 2010), los participantes discutieron sobre la forma en que estas normas sociales dan forma a las percepciones sobre el impacto de la crisis. En algunos casos se espera que la crisis sirva para reforzar las normas de género ya existentes. Por ejemplo, aunque sean las mujeres las primeras en perder el empleo en una oficina o una fábrica, el impacto de esa pérdida sobre las trabajadoras o sus familias podría subestimarse si las normas de género perpetúan la idea de que los hombres son los principales encargados de los ingresos familiares mientras que las mujeres trabajan para ganar pequeñas cantidades que sirven para cubrir pequeños gastos puntuales. Sin embargo, también es posible que la crisis consiga que se cuestionen las normas de género. Por ejemplo, si los hombres que se encuentran en paro como consecuencia de la crisis asumen temporalmente funciones en la economía reproductiva que no suelen desempeñar normalmente. No hay que descartar la posibilidad de que, en algunos casos, las normas de género sufran una transformación permanente, con la renegociación de la división tradicional del trabajo y la carga total de trabajo de hombres y mujeres, tanto en las economías reproductivas como en las productivas (King y Sweetman, 2010, p. 6), lo cual supondría un verdadero cambio. Como manifiesta Pazos Morán (2010) en una reciente publicación “la crisis actual proporciona una oportunidad única para el cambio a un modelo productivo, solidario, ecológico y demográficamente viable”.

Adaptación al cambio: reestructuraciones empresariales desde la perspectiva del género

En el apartado anterior hemos presentado a grandes rasgos lo que está suponiendo la crisis a nivel global. A nivel macro hemos constatado que el impacto sobre los géneros está siendo desigual, con consecuencias más negativas sobre las mujeres.

Desde un enfoque micro, conviene analizar la adaptación de la empresa a los cambios del entorno, con la coyuntura actual a la recesión económica. Se debe así contemplar primero, cómo afectan los cambios a la relación contractual de ambos géneros con la empresa (cómo influyen los cambios en las asimetrías ya existentes entre géneros, si aumenta la brecha existente en salarios, si influye en la segregación vertical y horizontal, si cambia el tipo de contrato, parcial vs. completa, temporal vs. fijo, etc.) En segundo lugar, conviene analizar cómo afectan los cambios a las políticas de género implementadas por la empresa, si debido a la crisis se abandonan las políticas de igualdad, continúan implementándose sin alteración alguna o se modifican, o se retoman.

En este apartado, por tanto, nos referiremos exclusivamente a la empresa, comenzando con el primero de los aspectos, donde analizaremos las consecuencias de medidas que adoptará la empresa en un intento de adaptación ante cualquier cambio del entorno, medidas que afectan a la plantilla, como una parte vital de los procedimientos de reestructuración. En este sentido, nos interesa identificar diferentes problemas y situaciones en relación con la composición de la plantilla desde una perspectiva de género, aunque también influirán, y deberían tomarse en cuenta otras variables relacionadas como la edad y la cualificación profesional.

Entre los cambios nos referimos por un lado a la reestructuración de la empresa, que engloba la alteración de la plantilla (por desvinculación voluntaria o forzosa), cambios en la contratación (a tiempo completo vs. parcial), alteración de la jornada (reducción, flexibilidad, etc.), suspensión del contrato y prejubilaciones; y las fusiones y alianzas por otro. A continuación se analizan de forma más detallada.

1. La desvinculación del personal de la organización puede ocurrir de forma voluntaria u obligatoria. La empresa siempre debería procurar ambas, la primera por sus efectos negativos en la eficiencia, y la segunda, por razones de RSE.

Con respecto a la desvinculación voluntaria, habría que analizar las razones por las que las personas abandonan la empresa, algunas pueden ser muy personales (como por ejemplo problemas de salud, falta de proyección profesional en la empresa o una mejor oferta por parte de otra empresa), pero otras pueden estar ligadas a una mala política de empresa, provocando resultados no deseados, como la pérdida de trabajadoras o trabajadores valiosos. Entre estas razones se encuentran las siguientes: Acoso laboral/sexual, mal ambiente de trabajo, disconformidad con el salario, sensación de no ser suficientemente valorado/a en la empresa y dificultades para conciliar vida personal, familiar y profesional.

Desde una perspectiva de género, resulta interesante analizar el número de hombres y mujeres que abandona la organización así como las diferencias que se producen entre los mismos a fin de tratar de encontrar herramientas que favorezcan la vinculación del personal. Cuando una persona decide abandonar voluntariamente la organización, se deben analizar las razones de dicho cambio. Las mujeres, al sufrir discriminaciones laborales, tienen en teoría una mayor probabilidad de sufrir alguna de estas causas.

Sin embargo, el despido es una de las consecuencias más comunes en época de crisis, motivo por el que la gran parte de desvinculaciones suelen ser obligadas y no voluntarias. Desde un enfoque de RSE, la empresa deberá hacer lo posible por evitar que sea necesario deshacerse de parte de la plantilla, y en cualquier caso, intentará paliar las consecuencias de una desvinculación no deseada y con consecuencias negativas a nivel social. En muchas ocasiones, son las condiciones de mercado las que obligan a las empresas a decrecer. Para ello, entre las medidas utilizadas se encuentran la extinción de contrato (generalmente comenzando por los temporales), la alternación de la contratación a tiempo completo por la de tiempo parcial, la movilidad (distribución del tiempo de trabajo y suspensión del contrato) y las prejubilaciones (anticipadas, parciales, forzosas). Pero en los procesos de cambio y reestructuración también se pueden perseguir otra serie de objetivos como un rejuvenecimiento de la plantilla, una mejor dotación en términos de cualificación, diversidad o igualdad de género.

Todas estas medidas deben ser analizadas desde una perspectiva de género. Por ejemplo, las empresas, a la hora

de reducir la plantilla, generalmente tienden primero a la extinción de contratos temporales, en los que el género femenino es más numeroso, de modo que podría pensarse que esta medida de resolución de contratos a término impacta más adversamente en el colectivo femenino que en el masculino. No obstante, habrá que valorar la tasa de temporalidad existente en la plantilla, en el sector y en el ámbito geográfico correspondiente, así como en ámbitos más concretos (empresa, grupo de empresas, subsector, sector...)

En referencia a las medidas extintivas del contrato, también nos interesa saber si el despido ha sido por causas objetivas o no, es decir, si ha habido algún tipo de discriminación de género. Para ello es fundamental saber cuáles han sido los criterios utilizados para la selección de los afectados, aunque sean formalmente neutros al género (antigüedad, formación, cualificación, edad...). Asimismo, consideraremos si se trata de un despido colectivo o no.

La empresa deberá hacer un esfuerzo por encontrar fórmulas que sean lo menos dañinas posibles para el conjunto de la plantilla. Previo al despido debería darse una fase consultiva (en su caso, con la representación de las personas trabajadoras): plantear si algún miembro de la empresa, por alguna razón especial, desea abandonar la empresa con la consiguiente indemnización, si alguna persona desea pasar a jornada reducida, si alguien está dispuesto a una prejubilación voluntaria, a un cambio geográfico o de empresa, etc. En este sentido, la existencia de un plan de viabilidad o un conjunto de medidas para facilitar alternativas dignas a las personas trabajadoras (como la recolocación) son de especial importancia. La mejora de las indemnizaciones, la existencia de situaciones de conflictividad laboral que puedan matizar las decisiones, o el papel político que en su caso pueda desempeñar una autoridad laboral también son importantes (Cabeza Pereiro, 2011).

El despido o la reducción de jornada, siempre es una decisión difícil pero, a veces, puede llegar a ser necesaria para la supervivencia de la empresa y con ella, del resto de los puestos de trabajo. Podemos ser responsables socialmente y, sin embargo, en un momento determinado, tener que despedir al personal. En esos casos, desde una perspectiva de RSG, la empresa deberá valorar, ante la misma función desarrollada por un trabajador o trabajadora, aspectos como responsa-

bilidades familiares o dificultad de acceso a un nuevo empleo, pero sobre todo garantizar que no se produce ningún tipo de discriminación por género.

2. Entre otras medidas frente a la crisis encontramos el uso de la contratación a tiempo parcial. El contrato a tiempo parcial también es más acusadamente femenino que masculino. Por tanto, antes de tomar una medida de este tipo debería estudiarse si esta decisión tiene una evidente repercusión en términos de género (qué tipo de contratos se reconvierten, cuáles se eliminan, cómo son los de nueva creación, etc.)

3 Medidas enfocadas en los conceptos de movilidad, distribución del tiempo de trabajo y suspensión del contrato. Con respecto a la movilidad es necesario un análisis de cuestiones de polivalencia funcional, adaptación al nuevo puesto y su repercusión diferenciada en el colectivo de los hombres y de las mujeres (Cabeza Pereiro, 2011). También habría que verificar si un cambio locativo del puesto genera problemas de organización del tiempo de trabajo en las mujeres (desplazamientos temporales, en términos de tiempo dedicado diariamente al transporte, y, sobre todo, una movilidad geográfica que implique cambio de residencia) y si debido alguna de estas razones las mujeres deciden abandonar la empresa (decisión voluntaria aunque forzada).

En relación a la distribución del tiempo de trabajo, en época de crisis esta tiende, sin distinción de género, a empeorar para los miembros de la empresa, a quienes se exige una mayor flexibilidad horaria o disponibilidad. Sin embargo, en términos sociales, tienen un mayor impacto en el colectivo femenino que masculino, pues es este generalmente el responsable de la esfera reproductiva y del cuidado de las familias. En este caso, se deberían acompañar las medidas de flexibilidad a favor de la empresa, con medidas de flexibilidad a favor de las personas trabajadoras, y acaso pensar en medidas de acción positiva dirigidas a las trabajadoras.

En cuanto a la suspensión del contrato de trabajo por causas económicas, técnicas, organizativas y de producción, acaso las cuestiones de género resulten más relativas (Cabeza Pereiro, 2011). Aun así, habría que identificar, tal y como recomienda Cabeza Pereiro los períodos de suspensión en relación con el calendario laboral, el acceso de las mujeres a la

prestación por desempleo, la opción por la suspensión total o parcial del contrato, o la opción por un sistema de trabajo discontinuo como alternativa al expediente de regulación de empleo, entre otros factores.

4. Otra medida compleja que requiere particular análisis desde la perspectiva de género es la prejubilación como alternativa recurrente en los procesos de reconversión. En este sentido, debemos analizar las ofertas que planteen las empresas, los acuerdos con las representaciones de las personas trabajadoras y las posturas adoptadas por la Administración laboral y de las entidades gestoras de la Seguridad Social. En cada empresa en particular, se analizarán si se ofrecen incentivos a la prejubilación, las presiones que reciban los potenciales destinatarios y los condicionantes de las personas de ambos géneros. También es de consideración lo relativo a jubilaciones anticipadas y parciales, donde los problemas de las mujeres, en general, son más acentuados por tener carreras de cotización más breves y por su mayor vulnerabilidad a causa de condicionantes familiares y sociales. De hecho, la edad de retiro del mercado de trabajo de la mujer es estadísticamente inferior a la del hombre. Por último, también deberíamos estudiar el empleo de la jubilación forzosa desagregado por sexos.

5. Otra de las medidas de los procesos de reestructuración de plantillas suele perseguir el rejuvenecimiento de la misma. En este proceso, además del riesgo de que se incurra en discriminaciones por edad, existe el riesgo de un posible efecto diferencial sobre el género. Por ejemplo, en el sector textil, predominantemente femenino, el riesgo específico que corren las mujeres mayores resulta evidente, máxime en términos de las especificidades de su sector, de la respuesta a la competencia externa y de la difícil readaptación y poca empleabilidad que las caracteriza.

6. Tampoco debemos olvidar otras medidas de prevención y anticipación del cambio, que también acompañan a los procesos de reestructuración. Nos referimos a la formación de las personas, cuestión que también es sensible en términos de género, y de suma importancia para la recolocación de las mujeres. Tanto la formación ocupacional como continua (reglada como no) favorece la empleabilidad de las personas y su capacidad de adaptación, especialmente si se da a lo largo de la vida laboral de forma continua.

Los condicionantes de género especialmente para acceder a la formación exigen generalmente la toma en consideración de medidas de acción positiva, ya sea para que la mujer acceda a profesiones tradicionalmente masculinas en las que esté subrepresentada, ya sea por dificultades derivadas de sus problemas de acceso y atención a las actividades formativas, derivados las más de las veces de problemas de conciliación con la vida familiar.

7. Otro de los procesos de cambio común son las adquisiciones, fusiones y absorciones. Un análisis de género nos obliga a indagar si hay algún diferencial en cuanto al proceso de integración de las empresas cuando el proceso de adquisición, fusión y/o absorción es dirigida por una mujer o un hombre, o cuando la mayoría de plantilla es femenina o masculina.

Por otra parte, también conviene investigar si las bonificaciones u ofertas *premium* son diferentes cuando el CEO es femenino o masculino. El artículo de Levi *et al.* (2008) examina si el sexo de los Directores Corporativos juega algún papel en la tasación y el retorno de las adquisiciones y fusiones, y los autores demuestran que la prima u oferta *premium* sobre el precio objetivo anunciado es estadística y económicamente menor si el CEO de la compañía ofertada o de licitación es femenino, en tal caso la oferta *premium* es reducida sobre un 70%. También es menor estadística y económicamente la oferta *premium* cuanto mayor es la proporción de mujeres en el Consejo de la compañía objetivo: si las personas directivas mujeres son miembros independientes, calculan que por cada un 10% de mujeres se reduce la oferta *premium* en un 15%.

8. Por último, conviene analizar cómo afectan los cambios a las políticas de género implementadas por la empresa. En época de crisis, cuando los recursos son más escasos, su distribución puede variar. Así, nos podemos encontrar con empresas que debido a la crisis abandonan las políticas de igualdad que venían implementando o dedican menos recursos a la formación, promoción, igualdad, etc. Por el contrario, nos podemos encontrar con efectos contrarios: en época de crisis pueden retomarse medidas de discriminación positiva debido a que las mujeres obtienen un menor salario o están más dispuestas a trabajar jornadas reducidas.

Recomendaciones a las empresas para la implementación de políticas para hacer frente al cambio con un enfoque de RSG

A continuación se detallan algunas de las acciones que podrían ser desarrolladas por empresas que se enfrentan al cambio.

1. Análisis de los efectos del cambio, de la crisis y de sus soluciones con perspectiva de género

Las intervenciones y soluciones ante cualquier necesidad de cambio, requieren una comprensión contextual de la crisis. Así, se recomienda añadir un análisis desde el enfoque de género, pues ni los efectos de la crisis, ni las políticas para salir de ella, son neutrales al género. El análisis que obvie el género difícilmente garantizará el diseño de políticas que den solución a las diferencias entre géneros.

A nivel global, las respuestas políticas de los gobiernos a la crisis, incluidos los paquetes de recuperación, no han reconocido, analizado ni rectificado el impacto de la crisis en materia de igualdad de género (Informe al Parlamento UE: 2009/2204 INI, p. 10), se recomienda que no ocurra lo mismo a nivel de empresa. La recesión puede usarse como una excelente oportunidad para elaborar políticas que integren la dimensión de género y para crear una organización con mayor igualdad entre mujeres y hombres, que aproveche el talento potencial y mejore su gestión gracias a las sinergias producidas por la diversidad de géneros.

Cualquier plan de adaptación al cambio (los planes de recuperación y los programas de ajuste estructural) se deben someter *ex ante* a una evaluación de impacto sobre la igualdad entre mujeres y hombres, además deben integrar una dimensión de género que incluya datos y estadísticas desglosados por género.

Por tanto, primero se debe evaluar el impacto de la crisis económica y financiera sobre la igualdad entre mujeres y hombres, este análisis del impacto debe realizarse con la ayuda de indicadores precisos que tengan en cuenta el contexto específico de la crisis. Las políticas deben estar dirigidas a garantizar la igualdad de género, por lo que se recomienda la adopción de medidas de discriminación positiva siempre que sean necesarias.

2. Promover la participación y *empowerment* de los géneros

La adaptación al cambio debe ser dirigida tanto por hombres como por mujeres, con un equilibrio participativo de ambos en el proceso de toma de decisiones, especialmente en los órganos de dirección de la empresa. Si algo nos ha enseñado la crisis desatada en 2008, es que las mujeres tienen otra forma de gestionar y de enfrentarse al riesgo, con una visión más a largo plazo.

Los economistas de la corriente dominante han señalado que la crisis crediticia que originó la recesión fue literalmente provocada por los hombres; por otra parte, las respuestas a escala nacional e internacional no han tenido en cuenta la perspectiva de género y también han sido en su mayoría decididas por hombres. Hoy todavía seguimos inmersos en la crisis, con un nuevo repunte en agosto de 2011. Es importante que las mujeres, que en general tienen un nivel de cualificación superior al de los hombres (en la UE hay más mujeres que hombres en los estudios de comercio, gestión y derecho) tomen parte en las decisiones para hacer frente al cambio (Informe al Parlamento UE: 2009/2204 INI, pp. 5-6).

Si la empresa está en proceso de cambio, debe buscar con él la integración de una perspectiva de género en su nueva estructura organizativa y política (cultura y valores). Además, debería comenzar por garantizar que los planes de recuperación y los programas de ajuste estructural se sometan a una evaluación de impacto sobre la igualdad entre mujeres y hombres e integran una dimensión de género. Así, se recomienda adoptar medidas eficaces para favorecer la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los puestos de responsabilidad, incluidos los consejos de administración de las empresas.

3. Continuidad de las políticas y ayudas al género

Las empresas no deben usar la recesión económica como pretexto para ralentizar el progreso en las políticas de igualdad, conciliación, etc. y reducir los fondos destinados a estas cuestiones o asignados a los servicios de asistencia, permisos laborales, etc.

La actual crisis no puede poner en peligro los logros obtenidos en materia de igualdad de género en las últimas décadas. Las políticas de igualdad deben ser consideradas como parte de la solución para afrontar el cambio, y en su caso, salir de la crisis, para utilizar y rentabilizar el talento y las capacidades de todos los miembros de la empresa y para la creación de una organización más competitiva en el futuro.

Recomendaciones en caso de desvinculación forzosa de personal contratado

En caso de que las personas se vean obligadas a abandonar la empresa, esta, manteniéndose fiel a los individuos que han sido parte de la organización y que han trabajado por el proyecto común de la misma, debería apoyarles mediante un conjunto de acciones. Entre ellas, se recogen tres tipos: prestaciones, apoyo al empresariado femenino, y orientación, formación, seguimiento y recolocación del personal.

1. Prestaciones

En una situación de reestructuración, debemos preguntarnos sobre las condiciones de acceso a ayudas de las personas desvinculadas obligatoriamente, en particular a algunos subsidios, como la ayuda familiar. Sabemos que en época de crisis las mujeres sufren doblemente, no solo porque parten de una situación laboral inferior en relación a los hombres, sino porque en época de crisis y contención del gasto público la asistencia y protección pública disminuye. Por tanto, no solo tienen más dificultades de acceso a la cobertura por desempleo, menos calidad y continuidad en la misma, sino más dificultad para volver a integrarse al mercado laboral formal a tiempo completo, pues son generalmente las que cuidan de sus familias.

De ahí que sea conveniente tener en cuenta estas circunstancias, y aunque son las administraciones públicas competentes quienes deberían adoptar medidas compensatorias, la empresa debería plantearse si puede hacer algo por sus trabajadoras despedidas.

Así, la empresa debería interesarse en hacer un análisis desde la perspectiva de género de la prestación por desempleo a la que accederán sus trabajadores en caso de ser despedidos, de manera que realice este análisis en su doble vertiente, contributiva y asistencial.

2. Apoyo al empresariado femenino

La reciente destrucción de empleo ha incitado a muchas mujeres a crear sus propias empresas, sin embargo, el acceso al crédito se ha dificultado. Las empresas pueden contribuir a incentivar este espíritu empresarial, no solo mediante ayudas al crédito, sino mediante asistencia, formación, *know-how*, *networking*, etc.

3. Orientación, formación, seguimiento y recolocación del personal

La empresa no debe abandonar a sus ex empleados/as, no solamente por RSE sino por razones de competitividad: estos individuos componen una bolsa de trabajadores en caso de que la empresa consiga recuperarse y crecer.

Por este motivo es importante realizar un seguimiento de estas personas, ofrecerles formación, orientación de carrera, e incluso, estudiar la posibilidad de recolocación del personal mediante agencias de *outplacement*, empresas de proveedores o clientes.

Recomendaciones para reducir la desvinculación voluntaria del personal de la empresa

El conjunto de medidas que se pueden implementar para reducir la desvinculación voluntaria del personal de la empresa son las siguientes:

1. Desarrollo de un plan de carrera para todos los miembros de la organización y análisis periódico del nivel de satisfacción de las personas empleadas.
2. Prevención del acoso laboral y sexual mediante medidas de prevención y coercitivas cuando se detecte algún caso y establecimiento de medidas de protección cuando haya algún tipo de indicio.
3. Planes de mejora del ambiente de trabajo. Incluidas encuestas sobre el grado de satisfacción del personal en la empresa.
4. Análisis de los salarios dentro de la empresa y equiparación de salarios de mujeres y hombres ante el mismo puesto.
5. Medidas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal.
6. Análisis de los problemas de salud (especialmente para detectar si son motivo de abandono de la compañía) y esfuerzos para tratar de evitarlos¹⁰⁹.

¹⁰⁹ Es el caso de organizaciones en los que se producen trastornos musculares como consecuencia de realizar el trabajo sin adoptar posturas correctas. En estos casos, se trataría básicamente de formación específica, y si no fuera suficiente, se podría estudiar el uso de maquinaria para pesos elevados (p.e. la compra de grúas para levantar a personas mayores

GESTIÓN DEL IMPACTO AMBIENTAL Y DE LOS RECURSOS NATURALES: LA APORTACIÓN DE LA MUJER EN EL CAMINO HACIA LA EMPRESA VERDE

“The landscape may appear bleak, but a rising number of companies are making the link between natural assets, their bottom line, business sustainability and the urgent need for a low-carbon, resource-efficient 21st century green economy” (Achim Steiner, UN Under-Secretary General and UNEP Executive Director¹¹⁰).

Introducción: El Medio Ambiente como Área de RSE

Cualquier actividad humana actúa sobre el medio ambiente, alterando el equilibrio de los ecosistemas y ejerciendo un conjunto de modificaciones que se denominan impacto ambiental, y que puede ser tanto positivo como negativo (Acción RSE, 2007).

Un *ecosistema* es “un complejo dinámico de comunidades de plantas, animales, microorganismos y su entorno inerte, que interaccionan como una unidad funcional” (WBCSD, 2011, p. 16). Son ejemplos de ecosistemas los desiertos, arrecifes de coral, humedales, bosques lluviosos, bosques boreales, praderas, parques urbanos y tierras de cultivo. Algunos ecosistemas pueden estar relativamente inalterados por los seres humanos, como el caso de los bosques lluviosos vírgenes, o pueden ser resultado de modificaciones debidas a la actividad humana, como las tierras de cultivo (WBCSD, 2011, p. 16).

Los denominados *servicios de los ecosistemas*, *servicios ambientales* o *servicios ecológicos* son los beneficios que la sociedad obtiene de los ecosistemas, como por ejemplo el agua dulce, la madera, la regulación del clima, la protección de riesgos naturales, el control de la erosión y diversas actividades recreativas. Así, una empresa impacta en el servicio de

en hospitales). En organizaciones como residencias y hospitales, las mujeres suelen ser mayoría en puestos de auxiliares y mediante la formación adecuada y/o con máquinas puede mejorarse sustancialmente la salud de las personas tratadas. De la misma forma, si el problema de los abandonos son consecuencia, por ejemplo, de un cáncer de mama, habría que establecer medidas para favorecer un diagnóstico precoz así como formación en materia de prevención (p.e. tabaquismo).

¹¹⁰ En UNEP (2010): Are You a Green Leader? Business and Biodiversity: making the case for a lasting solution. United Nations Environment Programme, DTIE, Sustainable Consumption and production Branch.

un ecosistema si afecta a la cantidad o calidad de dicho servicio (WBCSD, 2011, p. 16).

Las actividades industriales desarrollan un ciclo de producción que repercute sobre el medio ambiente y los ecosistemas: la extracción y explotación de materias primas, su transformación en bienes y servicios, el consumo de energía y recursos, la generación de residuos y la utilización y eliminación de los productos por parte de quienes los consumen. La incidencia en el medio ambiente y en los ecosistemas es específica de cada industria, ya que depende del producto fabricado, el proceso productivo y las materias primas empleadas, la intensidad del empleo de los recursos, el tamaño y la localización de la instalación, la tecnología utilizada, las características del entorno, así como la calidad y eficiencia de las medidas correctoras de la contaminación desplegadas (Acción RSE, 2007, p. 18).

En consecuencia, dentro de la RSE, la responsabilidad medioambiental supone que las empresas asuman las externalidades que provoca su actividad productiva incorporando un enfoque de carácter preventivo frente a los retos medioambientales, un compromiso en iniciativas que promuevan la responsabilidad medioambiental, así como el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente que a su vez, mejoren las ineficiencias del sistema productivo (Durán Romero, 2009, 132).

En este sentido, la RS medioambiental de la empresa se puede definir como el deber de contemplar las implicaciones medioambientales de las operaciones, productos e instalaciones de la empresa; eliminar desperdicios y emisiones; maximizar la eficiencia y productividad de sus recursos; y minimizar las prácticas que puedan afectar negativamente al disfrute de los recursos de un país por parte de las generaciones futuras (Mazurkiewicz, 2004, p. 2).

El crecimiento sostenido reclama que las organizaciones y las personas cubran sus necesidades presentes sin comprometer la habilidad de las generaciones futuras para hacer lo propio. Por lo tanto, las empresas preocupadas por el desarrollo sostenible incluyen simultáneamente consideraciones de crecimiento económico, protección medioambiental y equidad social en sus decisiones y planes empresariales (Rondinelli y Berry, 2000; CERES, 2010; Gallizo, 2006).

Las consideraciones medioambientales suponen calcular las repercusiones que tienen los procesos de fabricación, productos y servicios sobre el agua, la tierra, la biodiversidad y la salud. Entre otras cosas conlleva determinar la cantidad de energía y materias primas consumidas, el tipo y cantidad de emisiones producidas y el impacto de los productos fabricados por la empresa sobre el medio ambiente. El objetivo del desarrollo sostenible es el de maximizar la eficiencia en el empleo de la energía y las materias primas y minimizar los daños ambientales generados por los productos y procesos de la empresa¹¹¹ (Gallizo, 2006, p. 16) con el fin de garantizar la sostenibilidad. Un paso más allá hacia un nuevo concepto de empresa verde, supondría asimismo tener en cuenta la protección y la regeneración de los sistemas naturales (Arenas, Fosse y Huc, 2010), e incluso adoptar el concepto de *valoración corporativa de los ecosistemas* como un componente clave en sus estrategias de negocio¹¹² (WBCSD, 2011).

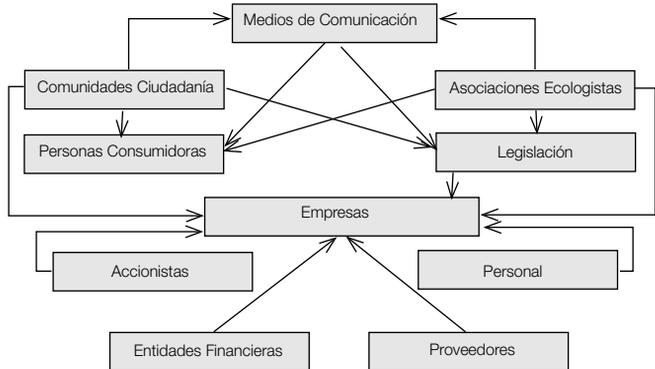
Por otro lado, cabe distinguir una serie de factores de presión o grupos de agentes que inciden en el comportamiento medioambiental de las empresas: los *stakeholders regulado-*

¹¹¹ Para los autores de la obra “Cradle to cradle, remaking the way we make things” Braungart y McDonough (2003), el concepto de eco-eficiencia, que trata de conseguir el máximo nivel de eficiencia en las actividades empresariales para así reducir al mínimo sus efectos sobre el medio ambiente, es un modelo demasiado restringido en sus posibilidades, por lo que abogan por una concepción más amplia y positiva para este término. La clave no reside en reducir el tamaño de las industrias y los sistemas humanos, tal como proponen los defensores de la eficiencia, sino en diseñarlos para que crezcan y mejoren y de ese modo reaprovisionen, restauren y nutran al resto del mundo (Arenas, *et al.*, 2010, p. 24). *El concepto Cradle to Cradle o De la Cuna a la Cuna* será objeto de estudio en un apartado posterior.

¹¹² El World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) recomienda a las empresas utilizar la valoración corporativa de los ecosistemas como una herramienta de apoyo en la toma de decisiones, de forma que mejoren la eficacia operativa y/o desarrollen nuevas oportunidades de negocio, al tiempo que reducen el impacto ambiental y la huella ecológica o refuerzan los activos de los ecosistemas (WBCSD, 2011, p. 4). Para ello tiene previsto editar una “Guía para realizar la Valoración Corporativa de los Ecosistemas”, de manera que la valoración corporativa de los ecosistemas se convierta en un parte integral de la planificación de los negocios y la toma de decisiones y que ofrezca orientación a las empresas en el proceso de realización de los estudios de dicha valoración. Para saber con más detalle en qué consiste la valoración de los ecosistemas, ver el documento “Valoración Corporativa de los Ecosistemas. Desarrollando el caso empresarial” en WBCSD (2011).

res¹¹³; los *stakeholders organizativos*¹¹⁴; *stakeholders comunitarios*¹¹⁵ y los *medios de comunicación*¹¹⁶ (Garcés, 2006).

Figura 17. Factores de presión hacia la adopción de medidas de responsabilidad medioambiental



Fuente: Garcés, C. (2006, p. 88).

Al margen de estos factores de presión, en el actual contexto de crisis y desafíos ambientales complejos e interrelacionados, es difícil que las empresas puedan dejar de lado la sostenibilidad medioambiental por mucho más tiempo (Arenas, *et al.*, 2010). Los problemas ambientales plantean tanto amenazas, como nuevos retos y oportunidades para las actividades de la empresa (ver tabla 44). Así, aunque tradicionalmente la protección medioambiental ha recaído en los gobiernos, siendo estos los que obligaban al sector privado a adoptar comportamientos respetuosos con el medio ambiente a través de las regulaciones, sanciones, y en algunos casos, incentivos; los ro-

¹¹³ Tales como las autoridades gubernamentales, asociaciones de intercambio de información, redes informales de información –especialmente tecnológica– y determinadas empresas que actúan como líderes medioambientales, marcando pautas de comportamiento tecnológicas y organizativas (Garcés, 2006).

¹¹⁴ Entre los que se encuentran los agentes directamente relacionados con la organización, tales como consumidores, proveedores, empleados y accionistas (Garcés, 2006).

¹¹⁵ Como las comunidades de ciudadanos directamente afectadas por la degradación medioambiental, organizaciones ecologistas, y otros lobbies (Garcés, 2006).

¹¹⁶ En este sentido, en el mundo global emergente, donde Internet, los nuevos medios y la revolución de la información ponen el foco en las prácticas de las empresas a lo largo del mundo, estas son juzgadas cada vez más por su gestión ambiental. Por ello, la transparencia en las prácticas empresariales hace que para muchas empresas la RSE deje de ser un lujo y pase a ser un requerimiento (Mazurkiewicz, 2004).

les de los sectores están cambiando y el sector privado se está convirtiendo en un socio activo en la protección medioambiental (Mazurkiewicz, 2004). Se ha pasado por tanto, de una estricta regulación por parte de los gobiernos a una auto-regulación y a un despliegue de iniciativas voluntarias por parte de las empresas (ibid) y al convencimiento de que la sensibilidad empresarial hacia el medio ambiente genera beneficios claros para las empresas, aumentando de forma evidente su competitividad (Fernández de Gatta, 2004).

Tabla 44. Problemas ambientales y consecuencias para las empresas

Aspectos medioambientales	Consecuencias en el plano empresarial
Cambio climático	
<p>Aumento de la temperatura: Los ocho años más cálidos que se recuerdan en Europa son posteriores a 1998.</p> <p>Aumento del nivel del mar a causa del deshielo: En los últimos años, el Kilimanjaro ha perdido el 80% de su masa de hielo.</p> <p>Ecosistemas inestables: Los cambios producidos en los patrones de precipitación, el nivel del mar y las temperaturas conllevarán transformaciones radicales en las especies autóctonas, lo cual tendrá importantes consecuencias en la producción de alimentos y la utilización del suelo.</p> <p>Desplazados: Algunas regiones y países, como en el caso de Bangla Desh, se verán especialmente afectados por el aumento del nivel del mar, el efecto de fuertes vientos y la subida de las temperaturas. “Cientos de millones de personas podrían padecer hambre, escasez de agua e inundaciones costeras.”</p>	<p>El cambio climático es debido en un 70% por la emisión de dióxido de carbono –el CO₂–, que en su mayor parte, proviene de la quema de combustibles fósiles. El Informe Stern, encargado por el Gobierno británico en el 2006, advierte que “para lograr la estabilización es necesario reducir en más de un 80% los niveles actuales de emisiones anuales”. La profundidad y la escala del cambio requerido para alcanzar un nivel tan bajo conllevan la necesidad de imponer en todo el mundo una serie de normas de estricto cumplimiento, implicando cambios profundos en las actividades de las empresas. Hoy en día, algunas empresas como las compañías de seguros empiezan a notar las consecuencias directas de todo ello en sus actividades.</p> <p>Las consecuencias pueden ser de una magnitud tal que “pasar por alto el cambio climático podría llegar a perjudicar el desarrollo económico”.</p>

Aspectos medioambientales	Consecuencias en el plano empresarial
Energía	
<p>El final de la energía tal como la conocemos: El combustible fósil provoca contaminación del aire y del agua y participa en el aumento de las emisiones de carbono.</p> <p>Los recursos naturales, y en concreto el petróleo, son escasos. La combinación de ambos factores traerá inevitablemente consigo una drástica transformación del uso de la energía por parte de la humanidad.</p>	<p>“En el año 2050, el sector mundial de la energía debería estar descarbonizado en un 60% como mínimo, para que de modo se estabilizaran las concentraciones en la atmósfera.” Paralelamente, la energética aumenta en todo el mundo, especialmente en los países en vías de desarrollo. En consecuencia, cada vez habrá una mayor presión competitiva por el uso de la energía, y los precios de la energía serán más elevados.</p> <p>La crisis energética también puede considerarse una oportunidad para invertir en energías alternativas: la solar, la eólica y el hidrógeno.</p>
Desechos	
<p>Magnitud: Una gran parte de lo que se produce en una sociedad de consumo acaba en residuos (de la cuna a la tumba). Por ejemplo, “más del 90% de los materiales que se extraen en los Estados Unidos para fabricar productos se convierten casi inmediatamente en desecho”.</p> <p>Eliminación: En un planeta de recursos limitados, la eliminación de los desechos es un problema de primer orden, especialmente en lo relativo a los desechos químicos o tóxicos.</p>	<p>Es probable que el coste asociado a la producción de desechos aumente de forma exponencial. No obstante, aquí se nos brinda una buena oportunidad para que las empresas se replanteen sus modelos de producción con objeto de reducir el material usado y reutilizar lo que actualmente se considera desecho.</p>

Aspectos medioambientales	Consecuencias en el plano empresarial
Recursos hídricos	
<p>Escasez: En 2008, según los objetivos de desarrollo del Milenio establecidos por la ONU, aún había mil millones de personas sin acceso a agua potable. El aumento de población conllevará una mayor presión para la obtención de agua potable, especialmente en las regiones áridas. La agencia de las Naciones Unidas para el medio ambiente (PNUMA) advierte que de aquí a cincuenta años, tres mil millones de personas padecerán restricciones de agua.</p>	<p>Las prácticas en materia hídrica serán cada vez más vigiladas. En el estado indio de Kerala el gobierno local impuso el cierre de una fábrica de Coca-Cola porque su consumo de agua provocaba cada vez mayores restricciones hídricas en la población local.</p>
Utilización del suelo	
<p>Deforestación: Los bosques desempeñan un papel fundamental en la regulación de los niveles de CO₂ en la atmósfera. Además, la deforestación no deja de aumentar y ya representa el 25% de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI).</p> <p>Agricultura: Más de la mitad de las tierras cultivables de todo el mundo están sometidas a una importante degradación y se enfrentan a la amenaza de acabar siendo improductivas.</p>	<p>La utilización del suelo, especialmente ligada a la gestión forestal, estará más controlada. El embalaje a base de madera o papel seguirá siendo objeto de vigilancia y de campañas por parte de las ONG.</p> <p>Las empresas cuyos productos sean de origen agrícola pueden verse afectadas por la calidad del suelo y la pérdida de biodiversidad.</p> <p>Por último, e independientemente del lugar en el que estén ubicadas, las factorías y las fábricas deberán tomar más en consideración el impacto que ejercen sus actividades sobre la biodiversidad de la zona.</p>
Contaminación	
<p>Aire: Según cálculos de la Comisión Europea, la contaminación atmosférica provoca en Europa cada año 300.000 muertes.</p> <p>Productos químicos: Todavía no sabemos lo suficiente acerca de los efectos a largo plazo que provocan muchos de los elementos tóxicos que utilizamos.</p>	<p>Muy probablemente aumentará el control sobre las emisiones a la atmósfera, así como el interés científico por comprender de qué manera afectan los productos químicos tóxicos a la salud humana suficiente acerca de los efectos a largo plazo que provocan muchos de los elementos tóxicos que utilizamos.</p>

Fuente: Arenas, *et al.* (2010, pp. 11-12).

En este contexto, muchas empresas han creado de forma voluntaria programas medioambientales dirigidos a hacer frente a las preocupaciones sociales por el potencial impacto medioambiental de sus plantas, instalaciones y operaciones, y se han involucrado activamente con sus *stakeholders* en la mejora de la economía, el medio ambiente y las condiciones sociales locales a través de la cooperación y el establecimiento de alianzas. Estas actividades de RSE son especialmente importantes en las comunidades a lo largo del mundo donde las condiciones medioambientales son peligrosas y donde la legislación no es suficiente (Rondinelli y Berry, 2000).

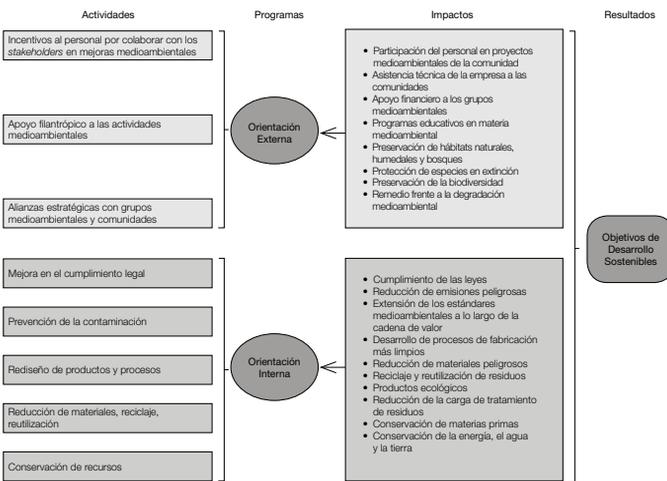
Las *actividades externas* desarrolladas por las empresas pueden ser, en muchos casos, menos importantes para el desarrollo sostenible que las propias *prácticas de gestión internas* de carácter voluntario que las empresas adoptan para prevenir la contaminación en origen (Rondinelli y Berry, 2000). De este modo, mucho de lo que las empresas hacen en sus plantas e instalaciones impactan de forma directa en las condiciones medioambientales donde estas operan. La adopción y difusión por parte de la empresa de prácticas internas de gestión medioambiental de forma proactiva es una vía importante de RSE que contribuye significativamente al desarrollo sostenible (ibid). Dado que la reducción del consumo de recursos o de desechos, así como de las emisiones contaminantes, puede disminuir el impacto sobre el medio ambiente, estas acciones son iniciativas que se corresponderían con la RSE interna de la empresa (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001, p. 11).

Tanto la reducción en el uso de la energía y las materias primas, como la de las emisiones y residuos en los procesos de producción son contribuciones clave que las empresas pueden hacer para tratar de afrontar los retos medioambientales mundiales (Mazurkiewicz y Grena, 2003). Las buenas prácticas de las compañías líderes se convierten en ejemplo a seguir por muchas otras. Es más, cada vez más las empresas multinacionales adoptan políticas medioambientales que extienden a lo largo de sus cadenas de proveedores en forma de requerimientos para que estos logren certificaciones de sostenibilidad como la ISO 14001, la SA 8000, FSC (Forest Stewardship Council, Gestión Fo-

restal Responsable)¹¹⁷, etc. (ibid). Estas iniciativas también van a considerarse en el ámbito de la RSE interna de la empresa.

La relación entre la RSE y el medio ambiente vienen recogidos en la siguiente figura 18. El presente epígrafe tiene como objetivo el análisis de las iniciativas, programas y herramientas para el desarrollo de la RS de orientación interna a la empresa, mientras que las de orientación externa serán objeto de estudio en un apartado posterior. Tanto las prácticas internas como las externas contribuyen al desarrollo ecológico sostenible directamente (por ejemplo, mediante actividades de conservación del medio ambiente) o indirectamente (ahorrando recursos naturales y energía vía mejoras en la eco-eficiencia) (Málovics *et al.*, 2008).

Figura 18. RSE, Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible



Fuente: Rondinelli y Berry (2000, p. 81)

¹¹⁷ La certificación FSC es una herramienta voluntaria que apoya la gestión forestal responsable. La etiqueta FSC garantiza que dichos productos forestales provienen de fuentes verificadas y cultivadas de manera responsable (<http://www.fsc.org/>).

La Gestión Medioambiental en la Empresa

La gestión medioambiental y sus beneficios

El medio ambiente y su protección y conservación es uno de los temas de mayor preocupación en la sociedad actual, por lo que es objeto tanto de tratados internacionales, como de políticas públicas, investigaciones científicas y programas de ONGs. En el ámbito de la empresa, las principales consideraciones se centran en torno a la demanda de productos verdes y procesos de fabricación que reduzcan su impacto sobre el medio ambiente. La *gestión medioambiental* se hace cargo de estas cuestiones, ordenando los conceptos y prácticas asociados a la generación de productos y sus efectos en el medio ambiente (Acción RSE, 2007).

La puesta en marcha de iniciativas medioambientales normalmente difiere de una empresa a otra e incluso de un sector a otro, y depende de factores como el tamaño y la cultura de la empresa. Las empresas industriales se enfrentan con un amplio abanico de retos medioambientales, mientras que las empresas minoristas y de servicios los padecen en menor grado. Aunque ciertas empresas se hacen cargo de los temas ambientales por departamentos o instalaciones, cada vez es más frecuente integrar el medio ambiente en todos los ámbitos de sus operaciones (Mazurkiewicz y Grena, 2003).

Cualquiera que sea la naturaleza del compromiso de la empresa, la mayoría sigue una serie de pasos similares cuando tratan el impacto medioambiental (Mazurkiewicz y Grena, 2003, p. 12):

1. Definición de la Política de Medio Ambiente de la Empresa

Las empresas comprometidas con la reducción de su impacto ambiental normalmente crean una serie de principios o estándares medioambientales, especificando en muchos casos objetivos formales. La mayoría de estas declaraciones, como mínimo, expresan la intención de la empresa de respetar el medioambiente en el diseño, producción y distribución de sus productos y servicios; su compromiso de cumplir íntegramente con las leyes y de ir más allá de estas siempre que sea posible; y de establecer una política de libro abierto donde su personal, los miembros de la comunidad y otros agentes puedan infor-

marse de cualquier efecto negativo que la empresa pudiera tener en el medio ambiente.

2. Realización de una Auditoría Medioambiental

Antes de que cualquier empresa intente reducir su impacto sobre el medio ambiente, es fundamental que primero tenga una perfecta comprensión del mismo, lo que se puede lograr mediante algún tipo de auditoría medioambiental. Existe un amplio abanico de auditorías, algunas muy sencillas y otras bastante más complejas. El objetivo de las mismas consiste en comprender el tipo y la cantidad de recursos empleados por una empresa, una línea de productos o una instalación, y los tipos de residuos y emisiones generados. Algunas empresas tratan de cuantificar estos datos en términos monetarios para comprender el impacto en los resultados. Esto ayuda también a establecer prioridades, de manera que se alcance el mayor retorno de los esfuerzos realizados por la empresa.

3. Implicación del personal

Las empresas líderes reconocen que para que sus acciones sean eficaces, no solo debe involucrarse el personal cuyo trabajo está relacionado con el medio ambiente, sino que todo el personal debe abrazar la política medioambiental de la empresa. La integración es fundamental. Así, la sostenibilidad no debería ser exclusivamente la prioridad de un único departamento, sino que debería estar plenamente integrada en toda la organización, siendo deseable que cada persona y equipos participen tanto en el diseño de estrategias sostenibles, como en su aplicación (Arenas, *et al.*, 2010, p. 23).

Las empresas desarrollan una variedad de actividades, especialmente de formación, para ayudar a las personas trabajadoras a entender el impacto del medio ambiente en su trabajo y para lograr que lleven a cabo cambios positivos. Algunas empresas van más allá, ayudando a las personas empleadas a ser más responsables con el medio ambiente en sus vidas diarias y apoyándolas para que construyan una verdadera ética medioambiental. Además de formación, ciertas empresas crean programas de incentivos, recompensas y reconocimientos para las personas trabajadoras que demuestran su compromiso ambiental.

4. Contrataciones verdes

Para asegurarse de que sus productos y procesos son responsables con el medio ambiente, muchas empresas tratan de comprar productos y materiales “verdes” de sus proveedores. Algunas empresas participan en asociaciones de compradores a través de los que incrementar su capacidad de compra colectiva, de forma que se empuje a las empresas proveedoras a que reconsideren alternativas a sus productos o procesos.

De este modo, las empresas podrían ofrecer a sus socios, tales como proveedores, subcontratistas y contratistas la formación adecuada. La formación facilita la mejora medioambiental a lo largo de la cadena de aprovisionamiento al proporcionarles los conocimientos y capacidades necesarias para la gestión medioambiental (OECD, 2005, p. 106)

5. Productos más verdes

Los productos pueden ser elaborados de forma más amigable con el medio ambiente, en lo que respecta al control de las emisiones, ruidos, reducción de los riesgos para la salud y seguridad y reducción de los requerimientos energéticos.

Generalmente las empresas para reducir sus efectos medioambientales suelen desarrollar un conjunto integrado de acciones como (Acción RSE, 2007):

- Prevención y minimización de las repercusiones ambientales en su origen,
- Aplicación de medidas correctoras,
- Seguimiento y control de los factores de impacto y de sus efectos en el medio ambiente,
- Evaluación previa de las potenciales repercusiones medioambientales y los riesgos derivados de la realización de los proyectos (modificación de procesos, sustitución de materias primas, ampliaciones, etc.),
- Desarrollo de estudios y proyectos de investigación dirigidos a la búsqueda de soluciones para problemas específicos o a la mejora del rendimiento ambiental,
- Formación y adiestramiento del personal,
- Integrar la gestión del medio ambiente en la gestión general de la empresa.

Cuando este conjunto de actividades se encuentra en un cuerpo ordenado e intencionado dentro de la empresa se denomina gestión medioambiental (Acción RSE, 2007). Así, la gestión medioambiental es el “*conjunto de actuaciones y disposiciones necesarias para lograr el mantenimiento de un capital ambiental suficiente para que la calidad de vida de las personas y el patrimonio natural sean lo más elevados posible, todo ello dentro del complejo sistema de relaciones económicas y sociales que condiciona ese objetivo*” (Bustos, 2007 citado en Acción RSE, 2007, p. 18). En consecuencia, se puede decir que la gestión medioambiental responsable implica la coordinación de todas las funciones y tareas en una empresa con un enfoque de medio ambiente. Este proceso, de carácter permanente y sistemático, tiene como objetivo lograr un uso eficiente de los recursos materiales y un mejor rendimiento de las personas (Acción RSE, 2007).

Por lo tanto, la gestión ambiental debe incluir entre sus objetivos generales los siguientes (Tarifa y Mendieta, 2009, p. 105):

- Garantizar el cumplimiento de la legislación en materia medioambiental;
- Definir y promulgar la política y los procedimientos operativos internos que se requieren para lograr los objetivos medioambientales;
- Identificar, valorar y prevenir los efectos que la actividad de la empresa produce sobre el ambiente, estudiando y gestionando los riesgos en los que incurre como consecuencia de aquellos.

Un gran número de empresas provenientes de diversos sectores y zonas geográficas han descubierto las ventajas competitivas y el valor concreto de adoptar iniciativas medioambientales, en áreas como, por ejemplo, la prevención de la contaminación, la eficiencia energética, el diseño orientado hacia el medio ambiente, la gestión de la cadena de valor y la ecología industrial (Mazurkiewicz y Grena, 2003). Desde el punto de vista de la empresa, la RS en materia medioambiental resulta ventajosa ya que permite rebajar sus gastos energéticos y de eliminación de residuos, así como moderar el uso de insumos y los gastos de descontaminación. De este modo, este conjunto de actividades puede redundar en un aumento de la rentabilidad y competitividad de las empresas (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001, p. 11). De hecho, de todas las áreas de

la RSE, la del medio ambiente es la que está arrojando más datos sobre los buenos resultados financieros de las empresas socialmente proactivas (Mazurkiewicz y Grena, 2003).

Fernández de Gatta (2004, p. 28) recopila de forma detallada los beneficios para las empresas derivados de su mayor sensibilización medioambiental:

- *Reducción de los costes ambientales* y, por consiguiente, de los *costes generales*: la gestión y optimización de los recursos naturales disminuye las necesidades de energía, agua, materias primas, generación de residuos, etc. Además, la búsqueda e implantación de las mejores tecnologías disponibles y de tecnologías limpias favorece la consecución de este objetivo.
- *Acceso a mercados más exigentes y restringidos* por razones ambientales, por lo que la empresa logra diferenciarse de sus competidores, incrementando su actividad.
- *Generación de nuevas oportunidades y actividades empresariales*, a través de la mejora medioambiental de los productos propios o la producción o reutilización de otros, o accediendo al mercado bursátil y a líneas de crédito específicas.
- *Mejora de la imagen de la empresa y su credibilidad* frente a clientes, personas consumidoras, empresas competidoras, Administraciones Públicas y opinión pública en general.
- *Disminución de las reclamaciones y denuncias*, con el consiguiente ahorro de costes por el cumplimiento de la legislación ambiental y adopción de medidas que se ajustan a las políticas ambientales.
- *Reducción de riesgos ambientales*, más allá del cumplimiento legal, fenómeno que contribuye a la reducción de costes de la empresa (por ejemplo, en materia de seguros).
- *Introducción de mejoras técnicas y de funcionamiento* en la empresa, de forma que mejora la actividad empresarial y el acceso a ciertos contratos y actividades (por ejemplo, contratos públicos en cuyos pliegos de condiciones se incluyan exigencias medioambientales).

- En general, *mejora las relaciones de las empresas con las Administraciones Públicas*, en particular con las competentes en materia medioambiental.

En definitiva, las empresas que se involucran en actividades de desarrollo social y mejoras medioambientales han logrado ahorros en costes, incrementos en ingresos y beneficios. Un estudio realizado entre 176 empresas de 60 países emergentes (IFC, 2002) concluye que las empresas social y medioambientalmente activas se crean una imagen de empresa socialmente responsable y ven facilitada su penetración en determinados mercados. Además, también logran ahorros de costes en insumos, en eliminación de residuos, en mano de obra –gracias a la reducción del absentismo e incremento en la lealtad del personal–, en el cumplimiento de regulaciones, y otro tipo de beneficios intangibles, como la atracción de inversores de calidad (ibid).

Figura 19. Beneficios proporcionados por la asunción de iniciativas medioambientales: indicios de las ventajas para las empresas



Fuente: Mazurkiewicz y Grenna (2003, p. 9).

Las áreas de actuación medioambiental de la empresa, sus herramientas y sus costes

De forma voluntaria las empresas perfilan una serie de compromisos ecológicos y de protección de los ecosistemas a través del diseño y aplicación de sus propios programas de gestión medioambiental (Acción RSE, 2007).

Como se ha visto en la introducción, las iniciativas que una empresa puede acometer en materia medioambiental son muy diversas. En concreto, las prácticas medioambien-

tales de orientación interna que contribuyen al desarrollo sostenible incluyen (Rondinelli y Berry, 2000):

- **Mejora en el cumplimiento de las leyes y regulaciones.** Las empresas que desarrollan una RSE medioambiental van más allá de lo que las regulaciones y normativas especifican. Los estándares de las empresas socialmente responsables son mucho más estrictos y severos que las normativas de los gobiernos y generalmente su uso y aplicación se extiende a todas sus instalaciones del mundo.
- **Prácticas productivas limpias y preventivas frente a la contaminación.** Muchas empresas han adoptado prácticas de producción limpias que previenen la contaminación antes de que esta suceda, y han extendido su uso entre proveedores, vendedores y contratistas. Asimismo, muchas empresas se dedican a identificar de manera activa fórmulas para hacer que sus operaciones sean más limpias y para reducir o eliminar los desechos perjudiciales para el medio ambiente.
- **Rediseño de productos y procesos.** Las empresas también buscan la consecución de objetivos de desarrollo sostenible y la reducción de los impactos medioambientales de sus procesos en las comunidades donde operan y en las personas que utilizan sus productos a través de su rediseño.
- **Reducción, reciclaje y reutilización de materiales.** Las empresas muestran su RS al reducir el despilfarro de materiales y su reutilización. La reducción del despilfarro, el reciclaje o la reutilización no solo alivia las presiones sobre los recursos naturales y las materias primas, sino que además ayuda a resolver los problemas relacionados con la eliminación y tratamiento de residuos de clientes y comunidades.
- **Conservación de recursos.** Como parte de sus programas de gestión medioambiental, las empresas intentan reducir el uso de energía, agua y otros recursos naturales.

El GRI por su parte recomienda a las empresas proporcionar a sus grupos de interés internos y externos información sobre su desempeño medioambiental en sus

memorias de sostenibilidad¹¹⁸. Según el GRI la dimensión medioambiental de la sostenibilidad debería recoger los impactos de una organización en los sistemas naturales vivos e inertes, incluidos los ecosistemas, el suelo, el aire y el agua. El GRI propone el empleo de una serie de indicadores medioambientales que cubren el desempeño en relación con los flujos de entrada (materiales, energía, agua) y de salida (emisiones, vertidos, residuos). Asimismo, incorporan el desempeño en relación con la biodiversidad, cumplimiento legal ambiental y otra información relevante como los gastos medioambientales o los impactos de productos y servicios (GRI, 2006, p. 29).

Por lo tanto, la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad perfila un conjunto de actividades que la empresa podría desarrollar en materia medioambiental. Como puede verse, el apartado y los indicadores de biodiversidad y el de sensibilización se relacionarían más con las actividades de RS medioambiental externa, y el resto de acciones e indicadores hacen referencia a la RS interna de la empresa.

Tabla 45. Dimensión ambiental del GRI

INFORMACIÓN SOBRE EL ENFOQUE DE GESTIÓN
<p>En este apartado debe incluirse una exposición concisa de cada uno de los elementos del enfoque de la dirección que se explican más adelante, en relación con los siguientes aspectos ambientales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Materiales • Energía • Agua • Biodiversidad • Emisiones, vertidos y residuos • Productos y servicios • Cumplimiento normativo • Transporte • Aspectos generales

¹¹⁸ El Marco GRI para la elaboración de memorias de sostenibilidad establece el contenido general, así como contenidos sectoriales específicos, que han sido consensuados por una amplia gama de grupos de interés en todo el mundo y que se consideran aplicables para la descripción del desempeño de una organización en materia de sostenibilidad (GRI, 2006).

OBJETIVOS Y DESEMPEÑO
<p>Enumérense los objetivos de toda la organización en relación con el desempeño relativo a los aspectos ambientales.</p> <p>Cuando sea necesario, se utilizarán indicadores específicos de la organización, adicionales a los Indicadores de desempeño del GRI, para poner de manifiesto los resultados en comparación con los objetivos marcados.</p>
POLÍTICA
<p>Enúnciese brevemente la política, o políticas, que definen el compromiso general de la organización en su conjunto con respecto a los aspectos ambientales, o en su defecto dónde se puede encontrar dicha política en documentos de acceso público (enlace web).</p>
RESPONSABILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN
<p>Identificación del cargo más alto con responsabilidad operativa sobre los aspectos ambientales o Descripción de la distribución de la responsabilidad operativa en el nivel de la alta dirección en relación con dichos aspectos.</p>
FORMACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN
<p>Especificar los procedimientos relacionados con la formación y la sensibilización relativos a aspectos ambientales.</p>
EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO
<p>Procedimientos de seguimiento y medición y de acción correctiva y preventiva, tanto de la organización informante como para la cadena de suministro.</p>
<p>Listado de certificaciones de actuación medioambiental o de sistemas de gestión medioambiental, u otros enfoques utilizados para la realización de auditorías o verificaciones por parte de la organización informante o su cadena de suministro.</p>
INFORMACIÓN CONTEXTUAL ADICIONAL
<p>Inclúyase otra información relevante que sea necesaria para comprender el desempeño de la organización, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Principales éxitos y deficiencias; • Principales riesgos y oportunidades relacionados con cuestiones ambientales; • Principales cambios acontecidos en los sistemas o estructuras realizados durante el periodo sobre el que se informa para mejorar el desempeño; y • Principales estrategias y procedimientos para implantar políticas o conseguir objetivos.

INDICADORES DEL DESEMPEÑO AMBIENTAL

Aspecto: Materiales

EN1: Materiales utilizados, por peso o volumen.

EN2: Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales valorizados.

Aspecto: Energía

EN3: Consumo directo de energía desglosado por fuentes primarias.

EN4: Consumo indirecto de energía desglosado por fuentes primarias.

EN5 Ahorro de energía debido a la conservación y a mejoras en la eficiencia.

EN6: Iniciativas para proporcionar productos y servicios eficientes en el consumo de energía o basados en energías renovables, y las reducciones en el consumo de energía como resultado de dichas iniciativas.

EN7: Iniciativas para reducir el consumo indirecto de energía y las reducciones logradas con dichas iniciativas.

EN8: Captación total de agua por fuentes.

EN9: Fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por la captación de agua.

EN10: Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada.

Aspecto: Biodiversidad

EN11: Descripción de terrenos adyacentes o ubicados dentro de espacios naturales protegidos o de áreas de alta biodiversidad no protegidas. Indíquese la localización y el tamaño de terrenos en propiedad, arrendados, o que son gestionados, de alto valor en biodiversidad en zonas ajenas a áreas protegidas.

EN12: Descripción de los impactos más significativos en la biodiversidad en espacios naturales protegidos o en áreas de alta biodiversidad no protegidas, derivados de las actividades, productos y servicios en áreas protegidas y en áreas de alto valor en biodiversidad en zonas ajenas a las áreas protegidas.

EN13: Hábitats protegidos o restaurados.

EN14: Estrategias y acciones implantadas y planificadas para la gestión de impactos sobre la biodiversidad.

EN15: Número de especies, desglosadas en función de su peligro de extinción, incluidas en la Lista Roja de la UICN y en listados nacionales, y cuyos hábitats se encuentren en áreas afectadas por las operaciones según el grado de amenaza de la especie.

Aspecto: Emisiones, Vertidos y Residuos
EN16: Emisiones totales, directas e indirectas, de gases de efecto invernadero, en peso.
EN17: Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero, en peso.
EN18: Iniciativas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y las reducciones logradas.
EN19: Emisiones de sustancias destructoras de la capa ozono, en peso.
EN20: NOx, SOx, y otras emisiones significativas al aire por tipo y peso.
EN21: Vertidos totales de aguas residuales, según su naturaleza y destino.
EN22: Peso total de residuos generados, según tipo y método de tratamiento.
EN23 Número total y volumen de los derrames accidentales más significativos.
EN24: Peso de los residuos transportados, importados, exportados o tratados que se consideran peligrosos según la clasificación del Convenio de Basilea, anexos I, II, III y VIII y porcentaje de residuos transportados internacionalmente.
EN25: Identificación, tamaño, estado de protección y valor de biodiversidad de recursos hídricos y hábitats relacionados, afectados significativamente por vertidos de agua y aguas de escorrentía de la organización informante.
Aspecto: Productos y Servicios
EN26: Iniciativas para mitigar los impactos ambientales de los productos y servicios, y grado de reducción de ese impacto.
EN27: Porcentaje de productos vendidos, y sus materiales de embalaje, que son recuperados al final de su vida útil, por categorías de productos.
Aspecto: Cumplimiento Normativo
EN28: Coste de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la normativa ambiental.
Aspecto: Transporte
EN29: Impactos ambientales significativos del transporte de productos y otros bienes y materiales utilizados para las actividades de la organización, así como del transporte de personal.
Aspecto: General
EN30: Desglose por tipo del total de gastos e inversiones ambientales.

Fuente: GRI (2006, pp. 29-31)

Finalmente, las *Líneas Directrices de la OCDE para las empresas multinacionales* establece en su capítulo dedicado al medio ambiente que “las empresas deberán tener debidamente en cuenta, en el marco de las disposiciones legales y

reglamentarias y de las prácticas administrativas de los países en los que ejercen su actividad y teniendo en consideración los acuerdos, principios, objetivos y normas internacionales relevantes, la necesidad de proteger el medio ambiente y la salud y la seguridad públicas y de realizar, en general, sus actividades de una manera que contribuya al objetivo más amplio del desarrollo sostenible”¹¹⁹ (OCDE, 2008, p. 8).

Concretamente, la tabla 46 recoge los ocho puntos incluidos en el Capítulo V de las Directrices, dedicados a la actuación medioambiental de las empresas.

Tabla 46. **Capítulo V de las Directrices de la OCDE para las empresas multinacionales**

Las empresas deberán tener debidamente en cuenta, en el marco de las disposiciones legales y reglamentarias y de las prácticas administrativas de los países en los que ejercen su actividad y teniendo en consideración los acuerdos, principios, objetivos y normas internacionales relevantes, la necesidad de proteger el medio ambiente y la salud y la seguridad públicas y de realizar, en general, sus actividades de una manera que contribuya al objetivo más amplio del desarrollo sostenible. En concreto las empresas deberán:

1. *Establecer y mantener un sistema de gestión medioambiental adecuado para la empresa, que incluya:*
 - a) *la recogida y la evaluación de información adecuada y puntual relativa al impacto de sus actividades sobre el medio ambiente, la salud y la seguridad;*
 - b) *la fijación de metas cuantificables y, en su caso, de objetivos relacionados con la mejora de los resultados medioambientales, incluyendo la revisión periódica de la pertinencia continua de estos objetivos; y*
 - c) *el seguimiento y el control regulares de los avances en el cumplimiento de los objetivos o las metas en materia de medio ambiente, salud y seguridad.*

¹¹⁹ El capítulo dedicado al medio ambiente recoge los objetivos fijados en la *Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo*, en la *Acción 21* (en el marco de la *Declaración de Río*) y en la *Convención de Aarhus* sobre el acceso a la información, la participación de la ciudadanía en el proceso de decisión y el acceso a la justicia en materia de medio ambiente, así como los estándares recopilados en instrumentos como la *norma ISO sobre sistemas de gestión medioambiental* (OCDE, 2008, p. 8).

2. *Teniendo en cuenta las consideraciones relacionadas con el coste, la confidencialidad empresarial y la protección de los derechos de propiedad intelectual:*
 - a) *aportar a la ciudadanía y a su personal información adecuada y puntual sobre los efectos de las actividades de la empresa sobre el medio ambiente, la salud y la seguridad, que puede incluir la elaboración de informes sobre los avances en la mejora de los resultados medioambientales; y*
 - b) *desarrollar una actividad de comunicación y consulta, adecuada y puntual, con las comunidades directamente afectadas por las políticas de medio ambiente, de salud y de seguridad de la empresa, y por su ejecución.*
3. *Evaluar y tener en cuenta en la toma de decisiones los impactos previsibles relacionados con el medio ambiente, la salud y la seguridad asociados a los procedimientos, bienes y servicios de la empresa a lo largo de todo su ciclo de vida. Cuando estas actividades previstas tengan efectos significativos sobre el medio ambiente, la salud o la seguridad, y cuando estén sujetas a una decisión de una autoridad competente, las empresas deberán realizar una adecuada evaluación de impacto medioambiental.*
4. *Teniendo en cuenta los conocimientos científicos y técnicos de los riesgos, cuando existan amenazas de daños graves para el medio ambiente, teniendo en cuenta asimismo la salud y la seguridad de las personas, abstenerse de utilizar la falta de certeza científica plena como motivo para aplazar medidas eficientes en términos de costes para impedir o minimizar dicho daño.*
5. *Mantener planes de emergencias destinados a prevenir, atenuar y controlar los daños graves para el medio ambiente y la salud derivados de sus actividades, incluidos los casos de accidentes y de situaciones de emergencia, y establecer mecanismos de alerta inmediata de las autoridades competentes.*
6. *Tratar constantemente de mejorar los resultados medioambientales de la empresa fomentando, en su caso, actividades como:*
 - a) *la adopción de tecnologías y de procedimientos operativos en todas las áreas de la empresa, que reflejen las normas sobre resultados medioambientales existentes en la parte más eficiente de la empresa;*
 - b) *el desarrollo y el suministro de productos y servicios que no tengan efectos medioambientales indebidos; cuyo uso para los fines previstos no revista peligro; que sean eficientes en cuanto a consumo de energía y de recursos naturales; que puedan reutilizarse, reciclarse o eliminarse de manera segura;*
 - c) *el fomento de mayores niveles de sensibilización entre la clientela acerca de las implicaciones medioambientales del uso de los productos y servicios de la empresa; y*
 - d) *la investigación de las formas de mejorar los resultados medioambientales de la empresa a largo plazo.*

7. *Proporcionar una educación y formación adecuadas a su personal en materia de medio ambiente, de salud y de seguridad, incluida la manipulación de los materiales peligrosos y la prevención de los accidentes medioambientales, así como en áreas de gestión medioambiental más generales, como los procedimientos de evaluación de impacto medioambiental, las relaciones públicas y las tecnologías medioambientales.*
8. *Contribuir al desarrollo de una política pública útil desde el punto de vista medioambiental y eficiente en términos económicos a través, por ejemplo, de acuerdos de colaboración o de iniciativas que aumenten la sensibilización medioambiental y la protección del medio ambiente*

Fuente: OECD (2005, pp. 13-14).

En el ámbito de los instrumentos medioambientales, la OCDE propone un conjunto de herramientas que permiten a las empresas implantar sus Líneas Directrices. En cualquier caso, La OCDE alerta que no es necesario emplear estos instrumentos para implementar las Directrices, del mismo modo que su utilización por parte de una empresa tampoco supone que esté actuando de acuerdo con las Directrices (OECD, 2005, p. 15).

Algunas de las herramientas que se presentan en la siguiente tabla son sencillas de aplicar y muy prácticas, como los sistemas de gestión medioambientales (SGA), la evaluación del ciclo de vida (ECV) o análisis del ciclo de vida (ACV), y la eco-eficiencia o la producción más limpia (PML) o producción limpia (PL) (Acción RSE, 2007), mientras que otras son más sofisticados y complejas de emplear. Lo que parece claro es que no existe un único modo de aplicarlos y que cada empresa debe crear su propio camino hacia la sostenibilidad (Arenas, *et al.*, 2010, p. 23).

La siguiente tabla ofrece un resumen en detalle de los diversos instrumentos ambientales a disposición de la empresa que desee desplegar cada una de las líneas directrices de la OCDE.

Tabla 47. **Herramientas y Enfoques Empresariales para la aplicación de las Líneas Directrices de la OCDE para las empresas multinacionales**

Líneas Directrices	Herramientas y enfoques
<p style="text-align: center;">1. Sistemas de Gestión Medioambiental (SGA)</p>	<p>SGA certificados externamente (sistemas diseñados para cumplir los requisitos de la certificación)</p> <ul style="list-style-type: none"> • ISO 14001: principal norma internacional para el diseño y la definición de un SGA. Requiere que una organización ponga en marcha una serie de prácticas y procedimientos que todos aunados dan como resultado un SGA. Requisitos para que un SGA obtenga la certificación ISO 14001: • <i>Declaración de Principios.</i> La alta dirección debe emitir una declaración de principios medioambientales, de acceso público, que incluya compromisos en materia de prevención de la contaminación, mejora continua del SGA y cumplimiento de toda la legislación y reglamentación. • <i>Sistema de Información.</i> Identificación de todos los aspectos de las actividades, productos y servicios que pueden tener un impacto significativo en el medio ambiente, incluyendo aquellos impactos que no están reglamentados. • <i>Objetivos y metas.</i> Objetivos y metas de desempeño tienen que estar documentados y debe indicarse su conexión con los compromisos asumidos en la declaración de principios. • <i>Programa de Implementación.</i> Un programa que muestra cómo va a ponerse en práctica el SGA de modo que se alcancen los objetivos y las metas establecidos. Incluye la formación del personal, el establecimiento de prácticas e instrucciones de trabajo, y la definición de los parámetros que servirán para evaluar el alcance de los objetivos y las metas. • <i>Programa de seguimiento.</i> Se necesita un programa que audite periódicamente el funcionamiento del SGA. • <i>Acción correctiva.</i> Comprobación y puesta en marcha de acciones correctivas y preventivas cuando se produzcan desviaciones respecto del SGA, incluyendo la evaluación periódica del cumplimiento de la normativa aplicable. • <i>Revisión.</i> La alta dirección debe llevar a cabo revisiones periódicas del SGA y hacer los ajustes necesarios.

Líneas Directrices	Herramientas y enfoques
<p style="text-align: center;">1. Sistemas de Gestión Medioambiental (SGA)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • EMAS: El Esquema de Eco-gestión y Auditoría de la Unión Europea (“Eco-Management and Audit Scheme”) es una herramienta de gestión para empresas y organizaciones que ejercen su actividad en la UE que sirve para “evaluar, informar sobre y mejorar su desempeño medioambiental”. Para obtener la certificación EMAS las empresas deben cumplir seis requisitos: <ul style="list-style-type: none"> • Realizar una <i>revisión medioambiental</i> de todos los aspectos medioambientales de las actividades, productos y servicios de la empresa. • Establecer un SGA que cumpla con los principios medioambientales de la empresa y que establezca responsabilidades, objetivos, medios, procedimientos operativos, necesidades de formación, y sistemas de evaluación y de información. • Llevar a cabo una <i>auditoría medioambiental</i> que evalúe la conformidad de la empresa con su SGA y su cumplimiento de las obligaciones normativas que son aplicables. • Proporcionar una <i>declaración de desempeño medioambiental</i> que detalle los resultados obtenidos frente a los objetivos previstos y las medidas que se tomarán para mejorar el desempeño medioambiental. • <i>Hacer verificar</i> la revisión medioambiental, el SGA, el procedimiento de auditoría y la declaración de desempeño por una empresa certificadora acreditada. • <i>Poner a disposición del público</i> la revisión, el SGA, el procedimiento de auditoría y la declaración de desempeño medioambiental. <p>SGA basados en el desempeño (sistemas confeccionados para ajustarse a los requerimientos específicos de la empresa que lo está implantando, con el propósito de aportar a la empresa una ventaja competitiva). Elementos característicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Asegurar el cumplimiento.</i> Sistemas de seguimiento y auditoría del cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables en materia de medio ambiente, salud y seguridad.

Líneas Directrices	Herramientas y enfoques
<p style="text-align: center;">1. Sistemas de Gestión Medioambiental (SGA)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Revisión medioambiental</i> “más allá de los límites de la empresa”. Análisis comprehensivo de todos los aspectos medioambientales, tanto directos como indirectos, internos y externos (por ejemplo, la comunidad, la cadena de aprovisionamiento). <i>Objetivos y metas ambiciosos</i>. Establecimiento de objetivos y metas que igualan o superan los logros de los mejores del sector. • <i>Plan de Comunicación</i>. Un sistema para comunicarse con las partes interesadas (inversores/as, comunidades, legisladores, sociedad civil, personal) acerca de los objetivos y las metas del SGA. • <i>Parámetros e indicadores clave del desempeño</i>. Métodos cuantitativos de medir el desempeño, controlarlo y analizarlo (para uso interno). • <i>Informe del SGA o conjunto de datos</i>. La publicación de compilaciones de resultados de desempeño.
	<p>SGA sectoriales (persiguen proporcionar directrices para las cuestiones de medio ambiente, salud y seguridad más relevantes del sector; cada vez se están desarrollando más herramientas que puedan guiar a todo el sector en el proceso de implantación de un SGA).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa Responsible Care (Cuidado Responsable), del conjunto de la industria química. • Tour Operators’ Initiative for Sustainable Tourism Development (Iniciativa de los Tour Operadores para un Desarrollo Turístico Sostenible). • El World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) tiene siete proyectos sectoriales: Iniciativa para la Sostenibilidad en el Cemento; Instalaciones Eléctricas; Financiación (Principios de Ecuador; Productos Forestales Sostenibles; Minería, Minerales y Desarrollo Sostenible; Movilidad Sostenible; Agua Urbana. • Recomendación sobre Enfoques Comunes en materia de Medio Ambiente y Créditos a la Exportación con Apoyo Oficial (OCDE).
	<p>Otras herramientas que contribuyen a una buena gestión medioambiental</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Contabilidad de Gestión Medioambiental (CGM)</i>: enfoque mejor y más comprehensivo que la contabilidad de gestión, con un énfasis particular en los costes relacionados con los residuos de materias primas y otros aspectos medioambientales.

Líneas Directrices	Herramientas y enfoques
<p style="text-align: center;">1. Sistemas de Gestión Medioambiental (SGA)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Producción Más Limpia (PML)</i>: enfoque de gestión medioambiental centrado en la prevención de la contaminación, reducción del consumo de recursos y, en general, minimización del impacto medioambiental dentro de los límites tecnológicos y económicos existentes. Término amplio que se equipara con la <i>ecoeficiencia</i>, <i>minimización de residuos</i>, <i>control de la contaminación</i>, o <i>productividad verde</i>. <p>Midiendo el desempeño medioambiental. La gestión medioambiental requiere un seguimiento constante para asegurar que los objetivos establecidos son alcanzados o incluso superados. Además de la CGM (descrita arriba) se emplean los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Benchmarking” medioambiental: se utiliza junto con iniciativas de mejora para medir comparativamente los resultados operativos e identificar prácticas ejemplares. Su objetivo es identificar los mejores procesos de negocio existentes, los que podrían conducir a las empresas que los implementen a obtener mejores resultados medioambientales. Supone mirar hacia afuera para poder examinar cómo otras empresas llegan a sus niveles de desempeño y comprender los procesos que utilizan. • Indicadores de desempeño medioambiental: ayudan a medir el desempeño medioambiental de una empresa y, con el tiempo, las mejoras en dicho desempeño. Los indicadores medioambientales de GRI se ocupan de los impactos de la organización sobre los sistemas naturales, incluyendo los ecosistemas, la tierra, el aire y el agua. Dentro del grupo de los indicadores medioambientales se hallan los impactos medioambientales de los productos y servicios; el uso de agua, energía y materiales; las emisiones de gases efecto invernadero y otras emisiones; los vertidos y la generación de residuos; los impactos sobre la biodiversidad; el uso de materiales peligrosos; los programas de reciclaje, contaminación, reducción de residuos y otros; el gasto medioambiental; y las multas y las sanciones por el incumplimiento de regulaciones.

Líneas Directrices	Herramientas y enfoques
<p>2. Información a los Ciudadanos y Consulta con las Partes Interesadas</p>	<p>Información a la ciudadanía: permite a una de las partes interesadas tomar decisiones y hacer valoraciones. Con la información adecuada, las personas consumidoras, clientas e inversoras, por ejemplo, pueden dirigir sus preferencias de compra o inversión hacia empresas o productos “más verdes”. Iniciativas tendentes a establecer normas sobre cuánta información y de qué tipo debe difundirse:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ISO 14063: norma sobre comunicación medioambiental • Norma AA1000: orienta sobre la certificación de informes publicados por las empresas, incluyendo los informes de sostenibilidad y medioambientales. Esta norma pretende mejorar la credibilidad de la información que las empresas proporcionan al público. <p>Estrategias de difusión de la información</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informes medioambientales y de sostenibilidad: medio principal utilizado por las empresas para hacer disponible públicamente su información medioambiental es la producción de informes. <p>Las directrices de la GRI constituyen un marco para la publicación de información, proporcionando los principios generales y los contenidos específicos exigidos, para ayudar a las empresas y otras organizaciones en la preparación de los informes de sostenibilidad que estarán a disposición del público. Un informe conforme a las directrices de la GRI incluye estos elementos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Visión y estrategia. Descripción de la estrategia de la organización informadora en relación a la sostenibilidad, incluyendo una declaración de la persona que dirige la organización; 2. Perfil. Perspectiva general del funcionamiento y de la estructura de la organización informadora y del alcance del informe; 3. Sistemas de gestión y estructura de gobierno. Descripción de la estructura organizativa, de las políticas y de los sistemas de dirección, incluyendo las gestiones realizadas en pro de la involucración de las partes interesadas. 4. Índice referenciado a la GRI. Una tabla en la que se indique la ubicación en el informe de la información requerida según las directrices de la GRI. 5. Indicadores de desempeño. Medidas del impacto o de los efectos producidos por la organización informadora, divididos en indicadores del desempeño integral, económico, medioambiental y social.

Líneas Directrices	Herramientas y enfoques
<p style="text-align: center;">2. Información a los Ciudadanos y Consulta con las Partes Interesadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Respuesta directa a las solicitudes de información de las partes interesadas: en vez de generar periódicamente un informe detallado sobre sus actividades, las empresas pueden preferir responder directamente a las solicitudes de información de las partes interesadas.
	<ul style="list-style-type: none"> • Eco-etiquetas: etiquetado de productos indicando sus atributos medioambientales, permite a las empresas comunicar sus compromisos directamente a las personas consumidoras. Los programas de eco-etiquetado definen los requisitos de desempeño medioambiental que un producto o servicio debe cumplir y otorga un logotipo que puede plasmarse en todo el material publicitario del producto. También proporcionan un modelo y un método de seguimiento. El objetivo es informar a las personas consumidoras sobre los atributos medioambientales, fomentando con ello la “elección verde” en la compra. Además de aumentar la concienciación de las personas consumidoras y facilitar una valoración objetiva del desempeño medioambiental, las eco-etiquetas pueden también ayudar a crear una cadena de aprovisionamiento más transparente. • Consultas con las partes interesadas: conlleva que la alta dirección de la empresa no se limita a difundir y recibir información, sino que está dispuesta a reaccionar en función de la información que reciben. Dos técnicas: aquellas con las que las empresas se limitan a solicitar insumos a las partes interesadas (realización de encuestas y la obtención de respuestas y reacciones a través de grupos objetivo) y aquellas que incluyen un proceso interactivo continuo (por ejemplo, la participación en talleres, seminarios y conferencias, participación en organizaciones de partes interesadas múltiples o grupos de diálogo, y acuerdos de colaboración formalizados, incluyendo aquellos con la sociedad civil, los sindicatos o el Estado). <p>La <i>norma AA1000</i> da directrices para la participación de las partes interesadas. Se definen los objetivos de la involucración de las partes interesadas en el ámbito de dicha norma, describe una serie de métodos de involucración de las partes interesadas y técnicas, y da consejos en apoyo del buen uso de los métodos necesarios.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos de colaboración: con la sociedad civil y/o con los gobiernos han sido una vía para recabar información de las partes interesadas y darles una respuesta. Los acuerdos de colaboración medioambientales que incorporan representantes de empresas, de la sociedad civil y de gobiernos tienen por objetivo afrontar un problema medioambiental específico o en curso de ámbito local, nacional o mundial.

Líneas Directrices	Herramientas y enfoques
<p style="text-align: center;">3. Evaluación del Ciclo de Vida (ECV)</p>	<p>La ECV es una herramienta para la evaluación sistemática de los aspectos medioambientales de un producto o servicio a lo largo de todas las etapas de su ciclo de vida. El ciclo de vida de un producto se inicia con la extracción de las materias primas, continúa con su fabricación, transporte y uso, y termina con la gestión de residuos, incluyendo el reciclado y la eliminación final. En todas las etapas del ciclo de vida se producen emisiones y vertidos y se consumen recursos. Al abarcar los primeros y últimos impactos, internos y externos, de los productos y los procesos productivos, la ECV promueve un enfoque holístico para la gestión medioambiental realizada por la industria o el estado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de Impacto Ambiental (EIA): proceso que se suele aplicar en la fase de planificación de proyectos de construcción y es específico para cada emplazamiento en el que la instalación podría construirse. Aspira a identificar las consecuencias sociales y medioambientales adversas que conlleva el proyecto propuesto, de modo que las autoridades concernientes estén plenamente informadas de los impactos potenciales a la hora de decidir si aprueban o modifican su diseño, o si incorporan medidas correctoras. Los pasos esenciales de una EIA son: <ul style="list-style-type: none"> • Definición de los objetivos y alcance • Recopilación de datos (identificando la situación de partida) • Evaluación del impacto (cuantificando los efectos respecto de la situación de partida) • Control de los efectos (medidas correctoras) • Comunicación (a las partes interesadas) • ISO 1404: norma internacional para la ECV. Esboza un proceso de ECV de cuatro pasos: <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Definición de los objetivos y del alcance:</i> se define el producto o servicio que se va a evaluar, se eligen las bases funcionales a utilizar para la comparación, y se determina el nivel requerido de detalle. 2. <i>Inventario de insumos y residuos:</i> se cuantifican para cada proceso las fuentes de energía y las materias primas utilizadas, las emisiones a la atmósfera y los vertidos al agua o al suelo, y los distintos usos de la tierra; después se combinan en el mapa de flujos de procesos y se referencian a las bases funcionales.

Líneas Directrices	Herramientas y enfoques
<p>3. Evaluación del Ciclo de Vida (ECV)</p>	<p>3. <i>Evaluación del impacto</i>: se agrupan y cuantifican los efectos de la utilización de recursos y de la generación de emisiones y vertidos en un número limitado de categorías de impacto, cuya importancia puede luego sopesarse.</p> <p>4. <i>Interpretación</i>: se informa de los resultados de la forma más comunicativa posible y se evalúan sistemáticamente la necesidad y las oportunidades de reducir el impacto de un producto o servicio sobre el medio ambiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Eco-diseño: el Diseño para el Medio Ambiente (o eco-diseño) es la integración sistemática de las consideraciones medioambientales en el diseño de los productos y los procesos. Utiliza la ECV como información base a partir de la cual generar innovaciones en el diseño de los productos que reduzcan el uso de recursos, la contaminación y/o los residuos. Su objetivo primordial es la concepción de productos y servicios en los que se minimicen los impactos medioambientales a lo largo de todo su ciclo de vida. En el proceso de eco-diseño, quienes diseñan podrán tener en cuenta el origen, la composición y la toxicidad de las materias primas; la energía y los recursos necesarios para fabricar el producto; y cómo se puede reciclar o reutilizar el producto al final de su vida. Acompañados por otras consideraciones sobre el producto, como la calidad, el precio y la funcionalidad, los productos eco-diseñados se venden como alternativa viable desde un punto de vista económico y medioambiental a los productos tradicionales. <p>La <i>norma ISO 14062</i> describe los conceptos y las prácticas actuales relativos a la integración de los aspectos medioambientales en el diseño y desarrollo de productos.</p>
<p>4. El Ejercicio de la Prudencia</p>	<p>Evaluación del Riesgo Ambiental: consiste en la identificación y la evaluación de cada uno de los pasos de una secuencia desde los orígenes de un peligro hasta sus consecuencias finales para un sistema dado. Es un elemento esencial para decidir si, y cómo, un riesgo debe ser evitado, reducido o aceptado. Supone esencialmente evaluar la probabilidad de las causas y los efectos y el grado de desconocimiento sobre ambos, teniendo en cuenta un amplio espectro de variables. Herramientas pertinentes para la evaluación de riesgos ambientales:</p>

Líneas Directrices	Herramientas y enfoques
4. El Ejercicio de la Prudencia	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de impacto ambiental. Los riesgos ambientales pueden ser reducidos por medio de la evaluación de los daños ambientales potenciales, antes de que una actividad sea llevada a cabo, y de la toma de las medidas adecuadas para prevenir y mitigar dichos daños. • Evaluación del Ciclo de Vida (ECV). La ECV contribuye a limitar los riesgos para el medio ambiente al explorar las posibilidades de insumos y residuos más benignos medioambientalmente en el desarrollo de los productos y los procesos. • Investigación y examen de pares. Las investigaciones que las empresas llevan a cabo o usan en la realización de una evaluación de riesgos, pueden someterse a exámenes de pares realizados por la comunidad científica relevante para asegurar que son creíbles y que son las mejores entre las disponibles. Del mismo modo, los resultados de la evaluación ambiental pueden ser examinados por los pares antes de que sean enviados para aprobación de producto, cuando esta aprobación es obligatoria.
	<p>Gestión del Riesgo: proceso en el cual se organizan las alternativas que existen para manejar un riesgo. Supone un intento de proporcionar un enfoque integrado para la solución de problemas de salud y medioambientales; para asegurar que la gestión del riesgo y las decisiones económicas se basan en la mejor evidencia científica y se llevan a cabo en el contexto de alternativas de gestión; para centrarse en la colaboración, comunicación y negociación entre las partes interesadas relevantes; para producir decisiones con mayores probabilidades de éxito que aquellas que se hacen sin una involucración temprana de las partes interesadas y para poder incorporar información crítica que puede surgir en cualquier momento. Existe una variedad de herramientas para la gestión del riesgo: los <i>sistemas de gestión medioambiental</i> y las <i>auditorías medioambientales</i>; las normas medioambientales (obligatorias –en cuyo caso son conocidas como “normativas técnicas”– o voluntarias) y la <i>orientación y formación</i> sobre las alternativas de gestión de riesgos ofrecidas por las confederaciones sectoriales.</p>
	<p>Comunicación del riesgo: La comunicación del riesgo trata de dar al público la mejor información posible sin aumentar su nivel de inquietud.</p>

Líneas Directrices	Herramientas y enfoques
4. El Ejercicio de la Prudencia	<p>Las herramientas de comunicación del riesgo son las mismas que utilizan las empresas para informar acerca de sus actividades en general: sus páginas web y sus <i>informes anuales</i>. En cuanto al <i>etiquetado</i>, como a menudo la etiqueta indica el cumplimiento del proceso requerido por una norma voluntariamente adoptada, el etiquetado puede ser un medio efectivo para comunicar los resultados de la evaluación de riesgos y las decisiones de gestión.</p>
5. Prevención, Preparación, Respuesta ante las Emergencias	<p>Sistemas normalizados</p> <ul style="list-style-type: none"> • ISO 14001: La preparación y la respuesta ante emergencias se abordan en distintas partes del sistema. Las empresas tienen que establecer y mantener procedimientos para la identificación de y la respuesta ante situaciones potenciales de emergencia y accidentes, y para prevenir y atenuar los impactos ambientales que podrían derivarse de ellos. La norma exige que las empresas revisen (y modifiquen si fuera necesario) dichos procedimientos después de haberse dado casos de emergencias o accidentes, y comprobar periódicamente dichos procedimientos en la medida de lo posible. Asimismo sugiere que se ponga en marcha un procedimiento para la recepción, documentación y respuesta a la información y solicitudes de información recibidas de las partes interesadas, incluyendo la comunicación con las autoridades públicas relativa a la planificación de emergencias. Los procedimientos operativos deben considerar: las emisiones accidentales a la atmósfera, los vertidos accidentales al agua o al suelo, y los efectos específicos en los ecosistemas y el medio ambiente procedentes de escapes accidentales. Dichos procedimientos deberán tener en cuenta accidentes, situaciones de emergencia potenciales, e incidentes derivados o derivables de unas condiciones de funcionamiento anómalas.
	<p>Códigos voluntarios de conducta y otras directrices</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de emergencias como un principio empresarial general: La Cámara Internacional de Comercio incluyó la preparación y la respuesta ante emergencias entre los 16 principios fundamentales de su Carta Empresarial sobre Desarrollo Sostenible (www.iccwbo.org). Los principios de la Coalition for Environmentally Responsible Economies, CERES exige a los signatarios de su Carta la realización de una autoevaluación sistemática de su progreso ambiental y la preparación de un informe anual a disposición del público (www.ceres.org).

Líneas Directrices	Herramientas y enfoques
<p style="text-align: center;">5. Prevención, Preparación, Respuesta ante las Emergencias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Códigos y directrices sectoriales: <ul style="list-style-type: none"> • Las empresas que producen o manejan sustancias químicas y peligrosas pueden utilizar los Principios rectores de la OCDE para la prevención, preparación y respuesta ante accidentes químicos (<i>OECD Guiding Principles for Chemical Accident Prevention, Preparedness, and Response</i>). • <i>Responsible Care</i> (Cuidado Responsable) es un enfoque voluntario para el manejo más seguro de los productos en la industria química. Dispone de dos códigos relacionados con la gestión de emergencias: “Código sobre Respuesta y Conocimiento de la Comunidad” y “Código de Seguridad en los Procesos”. • <i>Transportation Community Awareness Emergency Response</i> involucra a las industrias de producción, transporte y distribución de productos químicos, la industria de respuesta ante emergencias con productos químicos y el gobierno en América del Norte (www.transcaer.org). • El Sistema de Evaluación de la Calidad y la Seguridad (<i>Safety and Quality Assessment System</i>) es un programa del Consejo de la Industria Química Europea para ayudar a seleccionar socios logísticos que cumplan los más altos requisitos de seguridad (www.sqas.org). • El <i>Transport Accident Information and Emergency Response System</i> (Sistema de Respuesta ante Emergencias e Información de Accidentes de Transporte) creado por las empresas químicas de Austria y Alemania. <p>Coordinación de los planes de prevención de emergencias: El PNUMA, junto con los gobiernos y la industria, ha confeccionado una metodología con el propósito de minimizar el advenimiento y los efectos dañinos de los accidentes tecnológicos y las emergencias ambientales denominado <i>Awareness and Preparedness for Emergency at Local Level</i> (APELL) (Conocimiento y Preparación para Emergencias en el Ámbito Local). Persigue identificar los riesgos existentes en una comunidad industrializada y concienciar sobre los mismos, para poner en marcha medidas para la reducción y atenuación de los riesgos, y para realizar una preparación coordinada entre la industria, las autoridades locales y la población local (www.uneptie.org/pc/apell).</p>

Líneas Directrices	Herramientas y enfoques
5. Prevención, Preparación, Respuesta ante las Emergencias	<p>Herramientas para mejoras en los procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de gestión medioambiental (SGA) • Parámetros ambientales: es improbable que las empresas puedan lograr mejoras medioambientales si carecen de datos sobre su desempeño. Las empresas también tienen que afrontar la expectativa de las personas interesadas (financieras y no) de que se cuantifiquen sus resultados ambientales, y poner la información relevante a disposición del público. Algunas herramientas útiles para medir el desempeño ambiental estudiadas anteriormente son: <i>Parámetros de eco-eficiencia o indicadores de desempeño medioambiental</i>; “<i>Benchmarking</i>”; <i>Contabilidad de la gestión medioambiental (CGM)</i>.
6. La Mejora Continua del Desempeño Ambiental	<p>Herramientas para la mejora de los productos y los servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Productos: Además de la <i>Evaluación del ciclo de vida (ECV)</i>, el <i>Diseño para el medio ambiente (eco-diseño)</i>, existen las iniciativas de <i>Gerencia de productos (product stewardship)</i>. La Gerencia de productos apela a todas las personas que participan en el ciclo de vida del producto (fabricantes, detallistas, usuarias y eliminadoras) a compartir la responsabilidad para disminuir los impactos ambientales de los productos. <p>Los Esquemas de recogida de productos organizados por las empresas son un ejemplo. Las empresas pueden recuperar productos para reciclaje o refabricación o establecerse como compradoras de materiales secundarios recogidos por otros. A través de los esquemas de recogida, las empresas asumen la responsabilidad de sus productos con la puesta en marcha de programas de recogida, reciclado, reutilización y refabricación. En otros casos, las empresas pueden estar a cargo de la eliminación segura. Dependiendo del producto, puede ser más eficaz que el conjunto de la industria los ponga en marcha (Esquemas de recogida de productos promovidos por la industria).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicios (Servicios más “verdes”): Cuando las empresas aplican principios de diseño verde a servicios, lo que normalmente tratan de evitar es alcanzar la eficiencia medioambiental a costa del servicio. Algunas herramientas aplicables son: la <i>Norma ISO 14001</i> y los <i>Acuerdos de colaboración sectoriales</i> (acuerdos de colaboración con organizaciones tales como grupos medioambientales, la administración y otras empresas¹²⁰).

¹²⁰ Por ejemplo, la empresa United Parcel Service of America (UPS) estableció un acuerdo de colaboración con la Alianza para la Innovación Ambiental en los EEUU, resultado de la cual se crearon los “sobres aéreos reutilizables al día siguiente” (OECD, 2005, p. 94).

Líneas Directrices	Herramientas y enfoques
6. La Mejora Continua del Desempeño Ambiental	<p>Herramientas de concienciación de la clientela: Para complementar su labor en productos y servicios más verdes, las empresas necesitan comunicar a la clientela y accionistas la información medioambiental proactivamente. Para aumentar la información disponible para las personas consumidoras, las empresas informan a la clientela potencial sobre los atributos medioambientales de los productos a través de las <i>eco-etiquetas</i>. Por otro lado, existen herramientas de información sobre la empresa, como los <i>informes medioambientales</i> y las <i>bases de datos a disposición de la ciudadanía</i> (base de datos pública con información medioambiental que facilita el conocimiento de las personas consumidoras, no solo sobre las características ambientales de los productos y servicios, sino también sobre las empresas).</p> <p>Investigación y desarrollo: las empresas pueden investigar para que el desempeño ambiental de la empresa mejore a largo plazo. La mejora en las <i>instalaciones</i> y los <i>procesos productivos</i> es una de las mejoras posibles (<i>procesos e instalaciones más “verdes”</i>).</p> <p>Otra área de investigación es la <i>innovación en la gestión medioambiental</i> que aborda temas como las herramientas que una empresa necesitará tener en un futuro cercano para mejorar su desempeño ambiental de forma continua, e identifica los elementos que faltan en el conjunto de herramientas actual (<i>desarrollo de nuevas herramientas de gestión medioambiental</i>).</p>
7. Educación y Formación Medioambiental	<p>Formación en materia de salud y seguridad ambientales: La formación de trabajadores a la prevención y respuesta ante emergencias es normalmente obligatoria. La normativa específica en algunos casos los requisitos técnicos que deben cubrirse en un curso de formación pero no especifica cómo diseñarlo o confeccionarlo, y mucho menos cómo darlo o evaluarlo.</p> <p>Hay casos en los que las empresas deciden dar formación y entrenamiento medioambiental de forma voluntaria. Esto es particularmente importante en el contexto de las actividades desarrolladas por las empresas multinacionales en los países en desarrollo, donde las obligaciones pueden ser menos severas.</p> <p>Varias normas especifican los requisitos de un sistema de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo. Dos normas utilizadas comúnmente son <i>ILO-OSH 2001</i> y <i>OHSAS 18001</i>.</p>

Líneas Directrices	Herramientas y enfoques
7. Educación y Formación Medioambiental	<p>Formación en el contexto de un sistema de gestión medioambiental en funcionamiento. Siguiendo tanto la norma ISO 14001 como la norma OHSAS 18001, una empresa tiene que identificar sus necesidades de formación y exigir que todo el personal cuyo trabajo pueda generar impactos ambientales importantes reciba la formación adecuada. Ambas normas exigen que cualquier persona que realice tareas que puedan ocasionar impactos ambientales significativos debe estar considerada capacitada para ello. La capacitación se evalúa en función de la adecuación de la formación, del entrenamiento y/o de la experiencia. Normalmente los programas de formación tienen los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar las necesidades de formación del personal. • Confeccionar el plan de formación dirigido a las necesidades previamente definidas. • Verificar que los planes de formación sean conformes a los requisitos normativos aplicables a la organización. • Formar grupos objetivo de personas empleadas. • Documentar la formación recibida. • Evaluar la formación. <p>Formación para poner en marcha un sistema de gestión. La <i>norma ISO 14004</i> proporciona una guía para las empresas que quieren establecer un SGA conforme a la norma ISO 14001. Según ISO 14004 las actividades de formación responden a cuatro categorías dependiendo de lo que se busque con ellas: aumentar la concienciación sobre la importancia de la gestión medioambiental de la empresa; elevar el conocimiento general sobre el medio ambiente; incrementar las aptitudes y asegurar el cumplimiento normativo.</p> <p>Pasos para el establecimiento de un programa de formación ambiental. Antes de establecer un programa de formación ambiental adaptado a un sistema de seguridad laboral y/o un SGA, deben considerarse varias cuestiones. El primer paso es la evaluación de las necesidades de formación; la norma ISO 14001 sugiere a este respecto que se creen y mantengan “procedimientos” para identificar esas necesidades de formación. Las actividades de formación también se pueden proporcionar a socios empresariales tales como proveedores, subcontratistas y contratistas.</p>

Líneas Directrices	Herramientas y enfoques
8. Contribuir al Desarrollo de la Política Medioambiental	<p>Referencias a acuerdos de colaboración en los códigos de conducta de las empresas. Los códigos de conducta de las empresas pueden exigir un papel como colaborador de la Administración, como con otros interesados de la sociedad civil. Un número creciente de empresas ha incluido esta actividad en su política medioambiental corporativa.</p> <p>Participación en los procesos gubernamentales de consultas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consultas formales entre el público y la Administración. Las consultas formales son esencialmente propuestas por las administraciones para recopilar información relativa a iniciativas políticas o normativas. En la mayoría de los países de la OCDE las administraciones han abierto líneas de comunicación con las partes interesadas para proporcionar una oportunidad de revisar y comentar las iniciativas estatales. • Convocatorias públicas y solicitud de comentarios. Muchas administraciones dan la posibilidad al sector privado de hacer comentarios sobre las proposiciones legislativas y reglamentarias. Así, las empresas pueden proporcionar una crítica constructiva de forma que las medidas políticas o legales sean realizables y conscientes de las realidades empresariales. Las administraciones también han diseñado mecanismos para recopilar comentarios de los ciudadanos y para el diálogo político con los que recabar opiniones sobre proposiciones. • Comités nacionales sobre desarrollo sostenible. Estos órganos se crean y sancionan por los gobiernos nacionales; normalmente reúnen a miembros del gobierno, de las empresas y de la social civil para definir el desarrollo sostenible en un contexto nacional concreto. Muchos de estos comités son también responsables de la puesta en marcha de los compromisos nacionales asumidos en la Cumbre de la Tierra de Río de Janeiro en 1992 y en la Cumbre Mundial para el Desarrollo Sostenible de Johannesburgo en 2002. <p>Instrumentos de autorregulación e instrumentos de mercado. Además de la legislación y la reglamentación, los estados han usado otros instrumentos para mejorar el desempeño medioambiental de las empresas. Los líderes empresariales e industriales han estado participando activamente para cambiar las “reglas del juego” con el fin de lograr políticas basadas en alternativas a las normativas de mando y control. Estas herramientas incluyen <i>Pactos</i> acordados entre las administraciones y las empresas, por los que se les da a estas la oportunidad de cumplir los objetivos generales de medio ambiente a través de un programa diseñado por la industria.</p>

Líneas Directrices	Herramientas y enfoques
<p style="text-align: center;">8. Contribuir al Desarrollo de la Política Medioambiental</p>	<p>Acuerdos de colaboración con el gobierno y las autoridades locales. El plan de implementación adoptado en la Cumbre de Johannesburgo recomienda extender los acuerdos de colaboración entre actores gubernamentales y no gubernamentales, para alcanzar el desarrollo sostenible en todos los ámbitos. Algunas empresas han tomado la iniciativa de establecer acuerdos de colaboración con las autoridades locales en el ámbito de la elaboración de políticas.</p> <p>Enfoques de cooperación entre las empresas. Un conocido método de establecer el diálogo con las administraciones es a través de la <i>defensa o militancia activa de políticas</i>. Cuando las empresas se juntan con otros miembros de la sociedad civil, las administraciones tienden a ser más receptivas hacia sus preocupaciones, ya que sus planteamientos reflejan un consenso que presumiblemente reconcilia posiciones diferentes.</p> <p>Otra vía es el <i>Diálogo a través de asociaciones industriales</i>. El diálogo con asociaciones industriales que comparten el mismo punto de vista puede ser más eficiente para las administraciones que carecen de recursos para relacionarse de forma individual con las empresas.</p> <p>Procesos internacionales. La involucración de las empresas en el proceso de elaboración de políticas no se restringe a las actividades nacionales, locales o regionales. Las empresas que operan en jurisdicciones múltiples consideran importante asistir a reuniones internacionales, ya que de sus resultados pueden derivarse consecuencias en los sistemas normativos de esas jurisdicciones. Varios procesos internacionales de desarrollo de políticas y de tratados medioambientales permiten la participación de representantes de la sociedad civil en sus reuniones. Además, se han establecido otras organizaciones independientes que facilitan el diálogo entre las empresas y las administraciones en el ámbito internacional, por ejemplo, el consejo asesor empresarial e industrial de la OCDE (Business and Industry Advisory Council, BIAC), que se creó específicamente para establecer un diálogo con los gobiernos de la OCDE, así como el "World Business Council for Sustainable Development" (WBCSD) y La Cámara Internacional de Comercio (ICC).</p>

Fuente: Elaboración Propia a partir de OECD (2005).

A pesar de todas esas herramientas, resulta difícil materializar y medir la sostenibilidad a nivel de empresa. Para las empresas puede ser complicado decidir la dirección que deben adoptar en materia medioambiental, dado que no cuentan con guías sólidas en materia de los límites ecológicos en los que las empresas

deberían actuar. Así, la elaboración de informes medioambientales es un área poco desarrollada, no existen estándares de sostenibilidad ampliamente aceptados, y las empresas generalmente abordan sus efectos medioambientales a nivel local, empleando un gran número de indicadores. Para complicar aún más este panorama, las empresas difieren incluso a nivel del mismo sector, la externalización se está volviendo cada vez más común y el tipo y número de procesos difiere en cada empresa. Por consiguiente, los indicadores varían entre las empresas y generan información incompatible, lo que hace virtualmente imposible valorar la sostenibilidad a nivel de empresa (Málovics, *et al.*, 2008).

Por otro lado, los instrumentos o herramientas de gestión medioambiental se pueden clasificar de acuerdo con su función preventiva, correctora o curativa (Gómez Orea, 2009):

- Preventiva (prevenir degradaciones ambientales): los Estudios de Impacto Ambiental de proyectos, los Informes de Sostenibilidad Ambiental de planes y programas, la Autorización Ambiental Integrada y el Análisis de Riesgo Ambiental;
- Correctora (corregir el comportamiento de los agentes socioeconómicos que generen o puedan generar degradaciones): los Sistemas Normalizados de Gestión Ambiental (SGA), que se refieren a los procesos productivos de bienes o de servicios, y el Etiquetado Ecológico que se aplica a los productos;
- Curativa (curar las degradaciones ya existentes derivadas de circunstancias históricas más o menos lejanas): la recuperación de espacios degradados en general y de los suelos contaminados en particular. A estos se añaden los instrumentos fiscales y otros de mercado que completen a los anteriores.

Del mismo modo, los costes derivados de las operaciones medioambientales de la empresa se podrían dividir en los costes de *prevención y evaluación* (que constituyen la categoría de *costes de cumplimiento*) y los costes de *fallos internos y externos* (que conforman la categoría de *costes por incumplimiento*). Los costes por prevención son los derivados de impedir que tenga lugar el fallo medioambiental, los costes de evaluación son los generados por el control y compensación por los problemas no eliminados a través de las actividades de prevención, los costes por fallos internos son los que debe soportar la empresa para

remediar los problemas ambientales antes de que hayan afectado a los *stakeholders* externos, y los costes externos consisten en los que debe hacer frente la empresa para solucionar los problemas que ha generado (Raiborn, *et al.*, 2011).

La tabla 48 refleja asimismo un modelo para ofrecer información sobre los costes medioambientales de la empresa, de forma que incremente su transparencia informativa en torno al impacto medioambiental de sus operaciones, tanto a personas gestoras, como a los *stakeholders* de la empresa (Raiborn *et al.*, 2011).

Tabla 48. Informe de costes medioambientales

Costes de cumplimiento	€
<i>Prevención</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Formación en materia medioambiental. • Coste de protección medioambiental (incluirla depreciación, reparación y mantenimiento de equipamiento de protección medioambiental). • Investigación y desarrollo relacionado con temas medioambientales • Actividades de reciclaje y reutilización (incluyendo contenedores). • Otros costes de prevención (tales como vestuario especializado para las personas trabajadoras; empaquetado y actividades de distribución eco-amigables; actividades de contratación y compra ecológicas; actividades de evaluación del ciclo de vida del producto para minimizar los desperdicios y maximizar las posibilidades de reciclar; distinciones a las personas de la empresa por sugerencias medioambientales beneficiosas). 	€
<i>Evaluación</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Monitorización, inspección y comprobación del equipamiento de protección medioambiental. • Cumplimiento medioambiental de su personal empleado. • Verificación de proceso de protección medioambiental. • Otros costes de evaluación. 	€

Costes por incumplimiento	€
<i>Fallos internos</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Almacenaje, eliminación y tratamiento de residuos (en especial los residuos peligrosos). • Coste de aseguramiento relacionados con peligros medioambientales potenciales. • Costes para controlar los riesgos medioambientales. • Costes de reelaboración de productos que no cumplen los estándares medioambientales. • Otros costes por fallos internos. 	€
<i>Fallos externos</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Retirada de productos perjudiciales para el medio ambiente. • Incrementos de multas, penalizaciones y seguros por incumplimiento con las normativas medioambientales. • Resolución de accidentes medioambientales. • Costes legales y procesales actuales relacionadas con problemas medioambientales. • Deterioro del valor de los activos del suelo o la planta provocados por la degradación medioambiental. • Gestión de la crisis y tramitación de reclamaciones relacionadas con problemas medioambientales. 	€
Costes medioambientales totales	€
<p>Menos:</p> <p>Beneficios medioambientales calculables</p> <p>Por ejemplo, reducción de seguros derivados de la instalación de equipamiento de protección medioambiental; ingresos generados por la venta de materiales reciclados; ahorros producidos por la reutilización de materiales, contenedores, etc.; reducción de primas de seguro; desgravaciones o bonificaciones fiscales obtenidas por actividades medioambientales; eficiencias proporcionadas por el control o reducción de emisiones; ahorros por conservación.</p>	€
Costes o beneficios medioambientales netos	€

Fuente: Raiborn, *et al.* (2011).

Barreras a las iniciativas medioambientales de las empresas: el camino hacia la empresa verde

Se pueden diferenciar dos tipos de barreras que obstaculizan la adopción de medidas de tipo medioambiental por parte de las empresas: las *de la industria* y las *organizativas* (Garcés, 2006). Las barreras de la industria se relacionan con el tipo de actividad a la que se dedica la empresa e inciden principalmente en los sectores con mayores problemas de contaminación (como el químico, eléctrico, papelerero, metalúrgico, minero, etc.). Por su parte, las organizativas afectan a la empresa independientemente de su sector de pertenencia, estando relacionadas con su estructura y condiciones operativas específicas. Estas no solo entorpecen el proceso de adaptación medioambiental, sino cualquier otro tipo de cambio que la empresa desee acometer. Son precisamente estas barreras las que más inciden en el progreso medioambiental de la organización (ibid). A menos que las estrategias de sostenibilidad sean plenamente integradas y que las personas de la organización se comprometan de forma activa con esas estrategias, el cambio en las organizaciones será limitado. Es decir, que “los obstáculos para llevar a cabo con éxito estrategias empresariales sostenibles no solo tienen que ver con los aspectos técnicos de la huella de carbono o la gestión de residuos, sino también con el desarrollo organizativo, los aspectos culturales, la integración y el cambio de paradigma” (Arenas, *et al.*, 2010, p. 15).

Tabla 49. Barreras de la industria y organizativas en la adopción de medidas de responsabilidad medioambiental

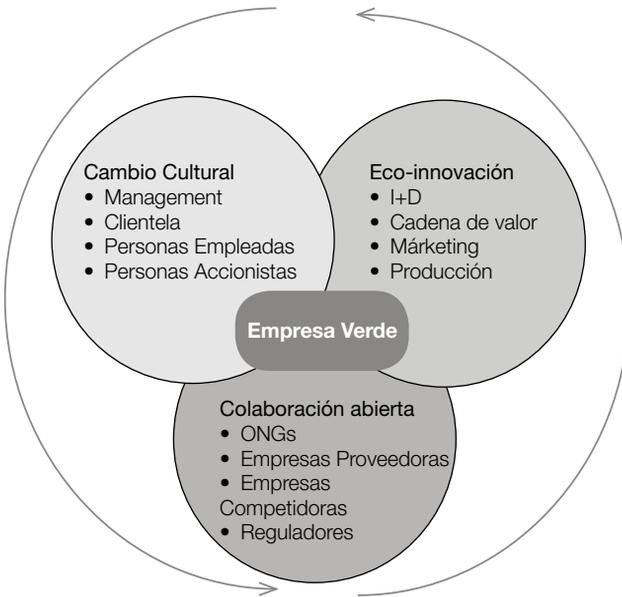
Tipo	Descripción
Barreras de la industria	
Costes de adaptación	Necesidad de fondos para llevar a cabo las grandes y pequeñas mejoras medioambientales.
Escasez de infraestructura	Falta de infraestructura adecuada para garantizar una actividad industrial segura.
Falta de información	Dificultad de recolección y contabilización de datos para prevenir, medir y evaluar las ventajas e inconvenientes de los proyectos de carácter medioambiental; desconocimiento de la legislación medioambiental e inadecuada oferta de servicios de asesoría e ingeniería medioambiental.

Tipo	Descripción
Desconocimiento tecnológico	Desconocimiento de las posibilidades tecnológicas incertidumbre acerca de sus resultados e insuficiente oferta tecnológica medioambiental.
Barreras organizativas	
Actitud del personal	Falta de compromiso por parte del personal, entre cuyos intereses no es prioritaria la protección del entorno natural.
Actitud de la alta dirección	Inexperiencia y actitud desinteresada y descuidada de la alta dirección, que no considera la protección del entorno natural como un valor clave.
Inadecuada estructura organizativa	Estructuras organizativas burocráticas y rígidas que dificultan la introducción de innovaciones.
Falta de comunicación	Distancia entre los compromisos adoptados por la alta dirección y la adopción de medidas a través de la organización.
Inercia operacional	Tendencia a continuar con los procedimientos de operación tradicionales Tendencia a continuar con los procedimientos de operación tradicionales

Fuente: Garcés, C. (2006, pp. 90 y 92).

De acuerdo con Arenas, *et al.* (2010) la incorporación de la sostenibilidad ambiental en una empresa requiere la interacción de tres estrategias básicas a las que hay que prestar una especial atención durante el proceso de cambio (ver figura adjunta).

Figura 20. Paradigma de la empresa verde: Los tres pasos o aspectos hacia una empresa verde



Fuente: Arenas, *et al.* (2010, p. 26).

1. **Cambio cultural:** Impulso de un paradigma verde en la empresa, que sea dinámico, en clave positiva y que se integre en todos los niveles, equipos y personas.

La cultura, comúnmente se define como los valores compartidos por los integrantes de la organización, que no necesariamente están recogidos por escrito. Una de las razones que impiden que se produzca cualquier cambio dentro de la empresa es la resistencia interna ante el mismo. Para lograr que se produzca el cambio en la empresa deben entenderse y abordarse los obstáculos y fuerzas que se oponen a él, y nunca forzarlo mediante el uso del poder (Arenas, *et al.*, 2010, p. 29).

Para llevar a cabo un cambio cultural profundo y duradero, el proceso de cambio debe asentarse en cuatro elementos (ibid, pp. 31-32):

- *Diseño de una nueva visión* o imagen de futuro convincente y positiva en la que se incluya la sostenibilidad medioambiental.
- *Promover una intensa comunicación durante el proceso de cambio*, ya que una visión solo resulta útil cuando

es conocida por todas las personas de la organización. Es necesario involucrar y potenciar el papel de todas las personas.

- *Desarrollo de programas de formación y el enfoque en las personas.* La formación y el aprendizaje pueden ayudar a transmitir los nuevos valores de la sostenibilidad medioambiental. La sostenibilidad ambiental es un tema complejo que requiere una actualización continua de nuevos conocimientos, por lo que son necesarios la formación y aprendizaje permanente para incrementar la capacidad de innovación.
- *Garantizar la integración a través del liderazgo.* Los programas de sostenibilidad que arrojan mejores resultados aplican un enfoque descendente o *top-down*, aunque en algunos casos si una organización carece de visión descendente, el resto de la organización puede participar de un enfoque ascendente o *bottom-up*. En cualquier caso, el nuevo paradigma “verde” deberá finalmente ser aceptado y fomentado en algún momento por la alta dirección, ya que es la única con capacidad para alinear con éxito a toda la organización, por lo que es imprescindible el su apoyo e implicación.

Es fundamental la participación y compromiso de las personas de la organización en el camino hacia la sostenibilidad. Las personas que lideran las empresas reconocen que las empleadas desempeñan un papel crucial en el impulso y despliegue de la estrategia de sostenibilidad. Según una encuesta del World Economic Forum, en opinión del 75% de las personas que integran la alta dirección, las personas integrantes de la empresa son la fuerza clave en la RSE; el 60% consideraba que la motivación de las personas empleadas es uno de los beneficios más importantes al involucrarse en iniciativas de RSE; y un 90% identificaba la comunicación interna de los valores y políticas como un paso clave para alcanzar el éxito en este ámbito (WBCSD, 2010).

Muchas veces la cultura de la sostenibilidad proviene de la visión de la persona fundadora o de la historia o tradición de contribución a la sociedad de la propia empresa. En otras ocasiones el ímpetu surge de un pequeño grupo de ejecutivos y ejecutivas seniors. Cualquiera que sea su origen, el mantenimiento del compromiso de las personas empleadas requiere una inversión y apoyo significativo a lo largo de la organi-

zación. Las actividades de participación y generación de compromiso de las personas necesitan estar ligadas a los objetivos de la empresa (WBCSD, 2010). Las empresas suelen disponer de programas para involucrar a las personas en temas de sostenibilidad, como por ejemplo, una sección de la intranet con políticas e información, un módulo de formación, una o dos preguntas en la encuesta anual de satisfacción o un programa de voluntariado de los trabajadores y trabajadoras.

Figura 21. Enfoques de participación y compromiso



Fuente: WBCSD (2010, p. 7).

2. Colaboración abierta: Diálogo y co-desarrollo con los principales grupos de interés para promover un cambio de mayor alcance.

La colaboración con otras empresas, organizaciones e instituciones resulta esencial para el éxito en los procesos de cambio hacia la sostenibilidad. La colaboración con las empresas proveedoras permite acceder a información y conocimiento valioso a lo largo de la cadena de suministro. De la misma forma, los canales de distribución y las ONGs proporcionan datos que permiten contrastar y comunicar los objetivos, avances y resultados de la empresa, y los acuerdos con organismos de investigación, centros tecnológicos, especialistas universitarios, científicos, etc. ofrecen acceso a soluciones innovadoras basadas en su capacidad técnica. Todas estas relaciones permiten ampliar los efectos de las estrategias empresariales en el ámbito del medio ambiente. Por otro lado, en el proceso de cambio hacia la sostenibilidad es importante mantener una comunicación externa, transparente y sincera con la clientela.

Tabla 50. La sostenibilidad en la cadena de suministro de Wal-Mart

En opinión de Tim Elm, director de Estrategias de Wal-Mart, la mayoría de las oportunidades de mejora que se dan en el ámbito de la sostenibilidad tienen que ver con las empresas proveedoras: “Si nos hubiéramos centrado solamente en nuestras actividades, habríamos limitado a un 10% nuestros efectos sobre el medio ambiente y habríamos eliminado el 90% de las oportunidades que se nos ofrecían”. Wal-Mart garantiza que las nuevas relaciones con las empresas proveedoras se basan en un compromiso a largo plazo, a diferencia del período de rotación comprendido entre doce y dieciocho meses que antes era habitual. Asimismo, la compañía tiende puentes entre las empresas vendedoras y las ONG locales y respalda a las empresas proveedoras ante los nuevos retos que les supone trabajar con algodón ecológico. Así, por ejemplo, Wal-Mart adquiere cultivos alternativos cuando los agricultores y agricultoras necesitan que sus tierras se recuperen después de haber plantado algodón, ya que esta planta agota los nutrientes del suelo. La compañía, además, creó una asociación multisectorial de la cual forman parte catorce redes. Por otro lado, Wal-Mart fomenta la toma de contacto entre sus equipos y personas expertas externas para el establecimiento de objetivos y la evaluación de los resultados obtenidos en materia medioambiental, así como la certificación de productos y la colaboración con las empresas proveedoras durante el período de transición. A pesar de las críticas que recibe Wal-Mart en el ámbito laboral, todo ello implica un importante giro en la concepción de los negocios que hasta el momento tenía la empresa de las prácticas tradicionales que imponían precios bajos y compromisos a corto plazo.

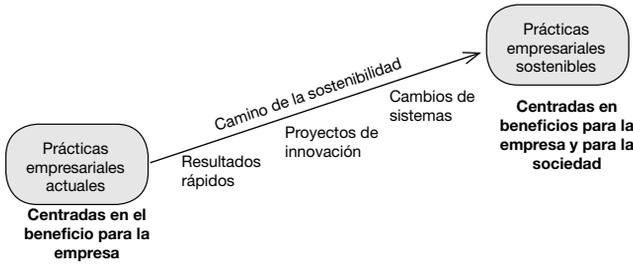
Fuente: Arenas, *et al.* (2010, p. 37).

3. Eco-innovación: Replanteamiento de procesos operativos y productivos para reducir la huella ecológica y desarrollar nuevos productos y servicios sostenibles.

El camino de la sostenibilidad se puede construir paso a paso. En primer lugar, la empresa debería planificar victorias rápidas, es decir, la adopción de medidas que ofrezcan un resultado rápido y que generen confianza en la nueva dirección de la empresa. Tanto la huella de carbono, como las estrategias de reducción de desechos, podrían ser dos ejemplos de resultados rápidos. El segundo paso consistiría en formular proyectos de ecoinnovación, que requerirían ciertos niveles de inversión, pero que todavía se circunscribirían al marco habitual en la compañía. Dentro de este grupo de proyectos innovadores entrarían el desarrollo de una línea de productos ecológicos y servicios verdes o la puesta en marcha de estrategias de eficacia energética de mayor alcance. El último paso supondría cambiar estratégicamente los sistemas mediante la reestructura-

ción del proceso, lo que conllevaría una verdadera transformación y supondría un cambio en el sistema o un nuevo diseño en parte de las actividades o en su totalidad. En este último paso se requerirían mayores inversiones y estrategias más audaces. La aplicación del protocolo *Cradle To Cradle*, el *ecodiseño* y las políticas de residuo cero (*Zero Waste*) podrían ser ejemplos de cambio de sistemas (ver figura 22).

Figura 22. El camino de la sostenibilidad



Fuente: Arenas, *et al.* (2010, p. 95)

Entre las herramientas que permiten llevar a cabo estrategias transformadoras se encuentra el marco *Cradle to Cradle* (De la cuna a la cuna), que busca su inspiración en la propia naturaleza, donde no existe el concepto de residuo de un organismo, ya que estos son nutrientes de otro. Sus autores, el arquitecto y diseñador industrial William McDonough y su socio, el químico alemán Michael Braungart, persiguen la creación de fábricas no contaminantes en las que se elaboren productos seguros para el medio ambiente y 100% reciclables, mediante la identificación de nuevos procesos industriales y analizando todas las materias primas que se utilizan para la fabricación. Su concepción se aleja del ecologismo tradicional que pretende reducir el consumo y los residuos (eco-eficiencia), pasando a reinventar los métodos industriales de forma que los productos sean devueltos a la tierra como nutrientes (nutrientes biológicos¹²¹) o vuelvan a la industria para ser

¹²¹ Un nutriente biológico es un material empleado por organismos vivos que llevan a cabo procesos vitales como el crecimiento, la división de células, la síntesis de carbohidratos y otras funciones complejas. Los nutrientes biológicos son materiales que se biodegradan de forma segura y que vuelven a la tierra para alimentar los procesos ambientales (www.mbdc.com).

reciclados (nutrientes técnicos¹²²). El marco *De la Cuna a la Cuna* va más allá del objetivo tradicional de reducir los impactos negativos del comercio (eco-eficiencia), hacia un nuevo paradigma de incrementar sus impactos positivos (eco-eficacia)¹²³ (www.mbdc.com; Arenas, *et al.*, 2010).

De este modo, las empresas que se ajustan a este protocolo pueden obtener el Certificado Cradle to Cradle otorgado por McDonough Braungart Design Chemistry (MBDC), que atestigua que un producto es seguro para los humanos y el medio ambiente y que está diseñado para futuros ciclos de vida. Los materiales y prácticas de producción de cada uno de los productos son evaluadas en 5 categorías: salud de los materiales, reutilización de materiales, empleo de energías renovables, gestión hídrica y responsabilidad social (www.mbdc.com).

Tabla 51. **Ejemplo del Marco De la Cuna a la Cuna: Rohner Textil, La transformación de residuos en alimentos**

En 2002, el fabricante suizo Rohner Textil dio mucho que hablar en las noticias con su recorte de costos y al lanzarse a nuevos negocios y alinearse con McDonough y una empresa de diseños textiles estadounidenses, Designtex, para producir telas de tapizar biodegradables que, como ellos dicen, “son tan seguras que no te pasaría nada si te las comieras”.

En la década de los noventa, Rohner Textil, la compañía suiza dedicada a la fabricación de tejidos, tuvo que hacer frente a un serio problema: los residuos que generaba habían sido clasificados como peligrosos. La empresa tenía que resolver la cuestión, de lo contrario se vería obligada a trasladar la fábrica desde su emplazamiento tradicional. El CEO pensó como primera opción la quema de los desechos, lo cual suponía una ventaja añadida: el ahorro de petróleo. Por suerte esta práctica era ilegal y la empresa no tuvo otro remedio que buscar alternativas. Se invitó a William McDonough a que visitara la fábrica para estudiar el problema con detenimiento.

¹²² Un nutriente técnico es un material que permanece en un sistema de circuito cerrado de fabricación, reutilización y recuperación denominado metabolismo técnico, manteniendo su valor a través de ciclos de producto infinitos (www.mbdc.com).

¹²³ Mientras que *la eco-eficiencia* es la estrategia para la sostenibilidad basada en minimizar el daño a los sistemas naturales reduciendo la cantidad de residuos y contaminación que generan las actividades humanas, la *eco-eficacia*, es la estrategia de MBDC (McDonough Braungart Design Chemistry) para diseñar una industria que sea segura, beneficiosa y regenerativa, que produzca valor económico, medioambiental y social (www.mbdc.com).

McDonough expuso los principios recogidos en el protocolo *De la cuna a la cuna* y defendió la necesidad de cambiar de perspectiva: pasar de la mera gestión de residuos a tener en cuenta todo el proceso de producción e imaginar los residuos como alimentos. La solución llegó de forma natural: había que diseñar los textiles para que fueran 100% biodegradables. Michael Braungart recomendó el empleo de algodón y ramio, ambos materiales naturales y resistentes. Para producir el nuevo tejido, Climatex® Lifecycle™, se introdujeron cambios fundamentales en todos los aspectos de la producción, desde el lugar de trabajo en la fábrica a la eliminación de todos los tintes y productos químicos tóxicos, pasando por la utilización de materias primas especiales. Ahora el tejido se fabrica con lana de ovejas criadas en libertad de Nueva Zelanda y con ramie, una fibra orgánica procedente de Filipinas. En el proceso de fabricación no se generan elementos contaminantes.

El asunto se complicó al intentar encontrar alternativas para los tintes. Se hicieron pruebas con 600 tintes y solo 16 de ellos resultaron ser inocuos tanto para las personas, como para el medio ambiente. Ahora bien, mezclando esos 16 tintes podía obtenerse cualquier color. Por lo tanto, ya podían fabricarse textiles biodegradables. Las sobras de los productos textiles diseñados por Rohner podían juntarse para crear fieltro. Este fieltro se vende actualmente a los agricultores y agricultoras de la zona para que abonon sus campos de fresas durante el invierno; en primavera el fieltro se descompone y se convierte en alimento para el suelo.

De ahí que Rohner afirme que hoy el agua de desecho de su fábrica es más limpia que el agua que se utiliza a la llegada de la fábrica. Además, el hecho de tener menos trámites burocráticos se ha traducido en un ahorro de los costos de producción del 20%.

“Con nuestro nuevo enfoque, no solo hemos dejado atrás las respuestas tradicionales que se vienen dando a los problemas medioambientales (reducción, reutilización y reciclado), sino que hemos eliminado la necesidad de reglamentación, aspectos que valorará muchísimo cualquier persona que posea una empresa”, afirma William McDonough.

Fuente: Adaptado de Arenas, *et al.* (2010, pp. 40-41) y http://www.wipo.int/wipo_magazine/es/2007/02/article_0002.html

En definitiva, a la hora de adaptar las actividades de una empresa y encarar los retos ambientales es recomendable tener en cuenta las pautas de acción recogidas en la siguiente tabla. Las empresas que tengan visión y capacidad de liderazgo tienen la posibilidad de modificar sus modelos de negocio para ayudar a construir un futuro más sostenible, basado en la eficacia de los recursos naturales, el desarrollo de la eco-innovación y la potenciación de las personas (Arenas, *et al.*, 2010).

Tabla 52. **Recomendaciones para convertirse en una empresa sostenible**

<p>Cambio cultural – Introducir la sostenibilidad en el ADN de la compañía:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Diseñar una visión positiva y ambiciosa.2. Involucrar y potenciar el papel del personal.3. Asegurarse el apoyo e implicación de quien lidera la empresa. <p>Colaboración abierta – Implicar los grupos estratégicos de interés:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Influir en la cadena de valor.2. Invertir en la comunicación con la clientela.3. Asociarse con personas expertas.4. Ejercer presión sobre otras socias / socios comerciales. <p>Ecoinnovación – Integrar la sostenibilidad en los procesos y productos:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Posicionar estratégicamente la compañía.2. Promocionar el cambio gracias a reconocimientos externos.3. Asegurar victorias rápidas.4. Evaluar el progreso y cuantificar los objetivos.

Fuente: Arenas, *et al.* (2010, p. 95).

La Mujer y la Gestión Medioambiental: Iniciativas internas medioambientales desde la perspectiva de género

Durante muchos años el ecofeminismo consideró que era inherente a la naturaleza femenina su mayor sensibilidad frente a la naturaleza, reivindicando para ellas los valores maternos y una “cultura femenina” y asumiendo de algún modo la homogeneidad de todas las mujeres y la universalización de sus experiencias. Sin embargo, en la actualidad se admite que no se puede considerar a las mujeres como una categoría única, sin distinción de clases, castas, razas, religiones, etnias y edades. De este modo, frente a una concepción esencialista de la mujer y su relación con la naturaleza, los nuevos enfoques conciben el género como una relación, y la vinculación entre mujer y naturaleza como un fenómeno construido en la práctica en contextos específicos (González García, 2008).

Así, la relación de las mujeres con la naturaleza viene determinada por factores relacionales, de dinámicas sociales y de poder, que en cada caso dan lugar y establecen una relación especial con la naturaleza. Esa conexión tan parti-

cular de la mujer con la naturaleza no es por lo tanto fruto de los sentimientos maternales, de un modo de pensar específicamente femenino o de la conexión con la madre tierra, y ni tan siquiera se pueden universalizar las experiencias de socialización femeninas que harían común esta conexión para todas las mujeres. En realidad, la fuente del vínculo se encuentra en las circunstancias materiales de las mujeres que las obligan a recoger leña, autoabastecerse de sus huertos o transportar agua, y que remiten a unas relaciones de género asimétricas en las que se encuentran atrapadas y que impiden su acceso a recursos, propiedades y poder (González García, 2008, p. 119).

En este sentido, en las comunidades rurales de los países en desarrollo el trabajo cotidiano de las mujeres con los recursos naturales se hace más evidente por su dependencia de los mismos. Una situación radicalmente opuesta es la que se produce en los emplazamientos urbanos de las sociedades occidentales, donde la relación directa con el mundo natural es en muchas ocasiones inexistente y donde la dependencia de sus recursos queda oculta por multitud de intermediaciones (ibid). Si bien la relación que las mujeres de los países en desarrollo tienen con el medio ambiente será ampliamente tratados en el epígrafe dedicado a la RS medioambiental de orientación externa (“Problemas ecológicos mundiales: el impacto desigual del cambio climático en las mujeres y la acción de las empresas”), en el presente apartado se hará referencia principalmente a los países del Norte y a la relación que tiene lugar entre la mujer y el medio ambiente en los mismos.

En definitiva, las relaciones que las mujeres establecen con el medio ambiente vienen originadas por el contexto social de relaciones dinámicas de género y de desigualdades entre los dos sexos, sin asumir que a priori las mujeres tengan una conexión especial con el medio natural. Así, la celebración de la diferencia en la relación con la naturaleza, sea cual sea su origen, puede de hecho ser contraproducente y contribuir a fijar los roles de las mujeres en posiciones de inferioridad (ibid, p. 120).

El Medio Ambiente y la Mujer

Existen un conjunto de factores que inciden en el comportamiento medioambiental de las empresas y que han sido ampliamente analizados por la literatura. Se trata de las acti-

tudes de las personas dueñas o gestoras de la empresa, que pueden verse modeladas por factores tales como la edad, el género, el nivel de educación (Schaper, 2002). Asimismo, se suelen destacar el tiempo disponible, el tamaño de la organización, la información disponible, la sensibilización de su clientela, el acceso al capital, así como el tipo de sector (Schaper, 2002; McKeiver y Gadenne, 2005). De hecho, tanto la clientela, como las personas empleadas, parecen ser claves en el despliegue de iniciativas medioambientales y la adopción de SGAs entre las PYMEs (McKeiver y Gadenne, 2005).

Por su parte, características como la residencia (urbana o rural), la educación, la edad y el género parecen ser algunos de los factores que influyen en la preocupación medioambiental de las personas (Parizanganeh, *et al.*, 2011), además de la afiliación política y la clase social (Olofsson y Öhman, 2006; Shen y Saijo, 2008).

En lo que respecta al género, numerosos estudios concluyen que las mujeres tienen generalmente una mayor preocupación y sensibilidad con respecto al medio ambiente que los hombres (Tikka, *et al.*, 2000; Zelezny, Chua y Aldrich, 2000; Ofei-Manu, 2009; Dietz, *et al.*, 2002; Czap y Czap, 2010; Olofsson y Öhman, 2006; Hunter, *et al.*, 2004; Arnocky y Stroink, 2010).

Un estudio comparativo llevado a cabo en países escandinavos (Suecia y Noruega) frente a los norteamericanos (Estados Unidos y Canadá), llegaba a la conclusión de que la educación es el factor que más incide en la preocupación medioambiental. Además de este, la afiliación política desempeñaba un papel importante en el caso de los países escandinavos, pero no en los Norteamericanos, siendo el género significativo entre estos (Olofsson y Öhman, 2006).

Por su parte, Parizanganeh, Lakhan, *et al.* (2011) encuestaron a 906 personas en Irán, atendiendo a su edad, residencia, educación y género, deduciendo que tan solo el grupo de los y las jóvenes (de entre 15 y 24 años) con más de 10 años de educación expresaban una alta preocupación por los temas medioambientales. El único grupo, además de este, que parecía estar altamente preocupado por el medio ambiente eran las mujeres rurales con más de 10 años de educación. Para estos autores una combinación de factores que interactúan, tales como la edad, residencia, educación y género, son los determinantes en la preocupación de las personas por el

medio ambiente, siendo el nivel de educación el que más interacciona con la preocupación personal por el ambiente.

El trabajo realizado por Tikka, *et al.* (2000) en 10 centros educativos de Finlandia entre 464 estudiantes, concluía que las mujeres mostraban una actitud más positiva hacia la naturaleza y el medio ambiente que los hombres. La preocupación que sienten las mujeres por la naturaleza y el medio ambiente se puede ver como una forma de cuidar de la descendencia, ya que un entorno más limpio y seguro es una precondición para el bienestar y la supervivencia. Así, las estudiantes asumían más responsabilidades en sus acciones diarias, por ejemplo mediante el reciclaje, que los estudiantes. Según esta investigación, aunque la división de tareas entre géneros aparentemente va siendo cada vez más igual, las opiniones tradicionales sobre los roles de género todavía afectan a nuestras acciones y opiniones.

En la misma dirección, en un estudio realizado entre 345 hombres y mujeres estadounidenses, Dietz, *et al.* (2002) establecen que las mujeres conceden más importancia al altruismo que los hombres, y que este es el valor que está más estrechamente relacionado con el ecologismo. Mientras que las mujeres estadounidenses se involucran más que los hombres en actividades de manutención, tales como el cuidado de los menores, y se comprometen más con sus vecindarios y comunidades, los roles tradicionales y de socialización de los hombres subrayan su implicación en el mercado y en actividades deportivas que requieren de la cooperación solo entre las personas integrantes del mismo grupo y la competición con el resto. Como resultado de estos roles estereotipados, los valores de socialización y experiencias vitales de las mujeres enfatizan más el altruismo que los hombres. Dado que muchos problemas medioambientales conllevan daños en otras personas u otras especies o el mantenimiento de una reserva común de recursos, el altruismo parece estar muy ligado al ecologismo. Este estudio concluye que las diferencias de género en temas medioambientales observadas en la literatura pueden atribuirse, al menos parcialmente, a las diferencias de género en el altruismo que se derivan de diferentes formas de socialización y experiencias vitales.

Según un estudio realizado entre 429 estudiantes universitarios sobre si impondría restricciones a las importaciones de bienes a Estados Unidos provenientes de empresas que

no respetaran el medio ambiente, ni los derechos de las personas trabajadoras, ni los derechos humanos, etc., las mujeres mostraron un mayor nivel de desaprobación que los hombres. Entre el colectivo de mujeres despertaba más indignación sobre todo las cuestiones relacionadas con los temas laborales (Guvenli y Sanyal, 2002). De hecho, algunos estudios muestran que las mujeres son más partidarias de que el gobierno obligue a las empresas a adoptar normas de RSE (Fukukawa, Shafer y Lee, 2007). En la misma dirección, un estudio realizado recientemente revela que las mujeres inversoras están más de acuerdo con que las empresas difundan la información medioambiental que los hombres (Villiers y Staden, 2010).

Se suele señalar asimismo que las diferencias de género en materia medioambiental se traducen en un comportamiento orientado hacia la esfera “pública” en el caso de los hombres y más a la “privada” en el de las mujeres. Las mujeres tienden a comprometerse con comportamientos pro-ambientales dentro del hogar, tales como el reciclaje, compra orgánica (privado), mientras que los hombres se involucran en acciones de la comunidad u orientadas hacia la sociedad, tales como asistir a protestas, reuniones públicas, tiempo de voluntariado, (público) (Hunter, *et al.*, 2004). En el análisis comparativo realizado entre 22 países para contrastar dicha hipótesis, el estudio reflejaba que las mujeres efectivamente llevaban a cabo un comportamiento medioambiental más orientado hacia la esfera privada (por ejemplo, reciclaje, conducir menos) que los hombres. Sin embargo, tanto hombres como mujeres participan en menor medida en acciones orientadas hacia lo público que hacia lo privado. Es decir, dicho estudio no concluye que los hombres presenten un comportamiento más orientado hacia lo público que lo privado (Hunter, *et al.*, 2004).

Un resultado muy distinto es al que llega Schaper (2002) en un estudio realizado entre 154 PYMEs australianas pertenecientes al sector farmacéutico, ya que no encontró que la variable género influyera en el comportamiento medioambiental de las empresas. Sin embargo, sí que parece que tanto el tiempo disponible de las personas gestoras o propietarias, como la información a la que tienen acceso afectan a los resultados medioambientales de la empresa.

Del mismo modo, Shen y Saijo (2008) llevaron a cabo un análisis de la preocupación medioambiental mostrada por 1200 residentes en Shanghái, concluyendo que los hombres muestran una mayor preocupación por los problemas medioambientales generales y globales y se decantan por un comportamiento más favorable hacia el medio ambiente. Este fenómeno se explica por el hecho de que los hombres en Shanghái parecen ser más altruistas (están más involucrados en la manutención diaria, como la educación de los menores, y dedican al menos el mismo tiempo que las mujeres a las tareas comunitarias y del vecindario), más activos políticamente y tienen mayores niveles de educación que las mujeres.

Por lo tanto, se puede apreciar que los estudios sobre género y el comportamiento medioambiental son bastante contradictorios y no se ha alcanzado una conclusión determinante en torno a cuál de los géneros tiene mejor comportamiento medioambiental (Sánchez, *et al.*, 2010; Shen y Saijo, 2008; Hayes, 2001). Sin embargo, una buena parte de ellos señala que las mujeres manifiestan mayor preocupación ambiental y conductas más pro-ambientales en la esfera privada y vida cotidiana dentro del hogar (energético, reciclado de residuos, uso racional del agua, consumo verde, etc.) que los hombres, y asimismo, la tendencia general parece apuntar que las mujeres participan menos que los hombres en las organizaciones ecologistas y en los ámbitos públicos de defensa del medio ambiente (González García, 2008, p. 119). Una posible explicación de estos fenómenos sería por un lado, que la mujer se dedica en mayor medida a estas tareas domésticas y se preocupa más por las cuestiones de salud y bienestar en sus familias, y por otro, por su menor representación en política en general y su menor disponibilidad de tiempo debido a su mayor ocupación en las tareas del hogar y el cuidado de los descendientes (González García, 2008, p. 123).

La Gestión Medioambiental y las Mujeres: liderazgo, ciencia y tecnología e I+D+I en femenino

Independientemente del debate anterior de si la mujer muestra un compromiso superior por el medio ambiente o no lo hace, parece sensato pensar que las empresas se pueden enriquecer incorporando la perspectiva de la mujer, sus conocien-

tos y su sensibilidad ambiental. La empresa no se puede permitir el lujo de desaprovechar el talento, venga de donde venga.

De hecho, en el ambiente competitivo global los equipos de la alta dirección de la empresa deben caracterizarse por la diversidad si desean adaptarse y tener éxito. La creación de un equipo de dirección diverso no solo permite personificar los valores que promueve, sino que le posibilita recurrir a las diferentes perspectivas que la diversidad de géneros, razas y zonas geográficas (por citar algunas) le ofrece (CERES, 2010, p. 17). Los equipos de alta dirección heterogéneos están mejor preparados para observar y detectar oportunidades y amenazas provenientes de múltiples frentes y poseen un amplio repertorio de habilidades y capacidades para solucionar problemas y tomar decisiones de gran calado (Krishnan y Park, 2005).

Uno de los factores importantes que contribuye a esa diversidad es la presencia de las mujeres en esos equipos (Krishnan, 2009). Emplear las actitudes de las mujeres conlleva aplicar el concepto de diversidad, que a su vez supone el máximo aprovechamiento del potencial proporcionado por grupos heterogéneos (García Ordaz, 2009, p. 53). Las empresas caracterizadas por la diversidad son capaces de atraer una base de clientela más amplia, presentan destrezas para reconocer nuevos mercados potenciales y ofrecen un servicio más ajustado a las necesidades individuales que demandan los mercados (García Ordaz, 2009, p. 53). Así, los estudios realizados en esta materia parecen confirmar que la presencia de mujeres en los equipos de la alta dirección tiene un impacto positivo en los resultados y actuación de las empresas (Krishnan y Park, 2005; Catalyst, 2004).

De acuerdo con la literatura, las empresas podrían beneficiarse del estilo de liderazgo de la mujer y de su participación en las posiciones de dirección. El liderazgo de la mujer “se caracteriza por las combinaciones de ciertas actitudes, aptitudes, competencias y habilidades que dotan a la gestión de un valor determinante, diferenciado y único” (Muñoz, 2007, p. 114). Los estilos de dirección de las mujeres y sus fuertes relaciones personales podría permitir a las mujeres enriquecer la toma de decisiones de los equipos de alta dirección y por lo tanto, mejorar su actuación (Krishnan y Park, 2005). Según ciertos autores, la mujer establece relaciones personales y profesionales con gran facilidad, posee una gran capacidad de organización e intuición, tiene mayor tendencia a gestionar los cambios, tie-

ne una gran visión global y de conjunto, contempla los aspectos personales en la gestión en mayor medida, valora el impacto personal en la toma de decisiones, posee gran sensibilidad hacia los detalles, etc. (Muñoz, 2007, p. 114).

Las organizaciones que operan en esta era de la información están pasando a estructuras basadas en redes y conocimiento, estructuras holísticas y facilitadoras, que son andróginas y más proclives a los estilos de liderazgo de las mujeres. Entre otras cosas, las mujeres suelen presentar un estilo que subraya la armonía en comparación con los hombres, lo que les permite inspirar confianza entre sus colegas y personas subordinadas, compartir información y poder, unir a las personas y responder a los retos (Krishnan y Park, 2005).

En general se suele afirmar que el liderazgo femenino es más participativo y menos autoritario que el masculino, es más flexible ante el cambio, fomenta la participación de todas las personas integrantes del equipo, proyecta un enfoque social de la gestión, planifica y optimiza mejor el tiempo, tiene más facilidad para las relaciones personales y es más sensible ante los problemas sociales y medioambientales (Muñoz, 2007, p. 114; García Ordaz, 2009). Además, es más probable que las mujeres adopten un enfoque de aprendizaje en sus estrategias de *networking* y son más propensas a buscar lazos, no solo con otras personas dentro de la organización, sino con otros agentes externos de cuyas experiencias aprenden. Los múltiples roles que desempeñan las mujeres en sus vidas personales (roles maritales, parentales o filiales), les proveen de beneficios psicológicos que agudizan sus habilidades multitareas y enriquecen sus habilidades interpersonales y de liderazgo (Krishnan y Park, 2005).

Las mujeres parecen tener en cuenta las cuestiones sociales y tratan de influir en el desarrollo sostenible. Además, las mujeres tienen una visión holística, por lo que tratan de entender las consecuencias que sus propias decisiones pueden tener en otras personas y en el desarrollo (Fregidou Malama, 2004). Por todo ello, algunas autoras afirman que las mujeres son las candidatas ideales para implantar y gestionar sistemas de RSE en la empresa (García Ordaz, 2009) y sugieren la necesidad de incorporar una dimensión de género en la RSC (Marshall, 2007).

Por otro lado, las ciencias ambientales están constituidas de diversas formas, desde el conocimiento ambiental local (por ejemplo, qué tipo de plantas pueden curar), hasta innovaciones

recientes. Históricamente esta rama de la ciencia ha sido considerada como dominio de los hombres, a pesar de que las mujeres del mundo tradicionalmente han trabajado para mantener y desarrollar diversas ciencias ambientales (Sánchez, *et al.*, 2010). Así por ejemplo, un estudio reciente, llevado a cabo en México, mostraba que la presencia femenina en la investigación en temas ambientales era mucho menor que la masculina (Palomino Villavicencio y Gómez Villarreal, 2009).

Sin embargo, las mujeres en los países de la OCDE están infrarrepresentadas en la fuerza de trabajo en la ciencia y la tecnología. Las ocupaciones en ciencias naturales, ingenierías y matemáticas tienen la participación de mujeres más baja de todas las profesiones (OECD, 2008). En España tradicionalmente las empresas han dejado poco espacio para las ingenieras y las jóvenes han evitado cursar carreras en ciencias o ingenierías. Sin embargo, va creciendo el número de empresas conscientes de la necesidad de ampliar y acelerar la proporción en que las mujeres se incorporan al mundo industrial. Se trata de organizaciones que intentan responder a preguntas formuladas desde hace tiempo: ¿por qué hay tan pocas?, ¿por qué no llegan a los máximos niveles en la misma proporción que los hombres?, ¿por qué es tan difícil compaginar vida familiar y laboral?, y ¿cómo pueden las empresas ayudar a resolver esas cuestiones? (FECYT, 2007).

Algunas de las razones por las que las mujeres han optado por carreras que se ajustan al estereotipo femenino han sido: la ausencia de modelos femeninos en la producción científico-técnica, la inseguridad que conlleva renunciar al papel y a los valores asignados al sexo femenino ante una opción no tradicional, un menor nivel de autoestima y confianza en sus posibilidades y las dificultades para ser contratadas por las empresas en puestos técnicos y de responsabilidad (FECYT, 2007, p. 36).

A pesar de que a lo largo de la última década la tecnología ha pasado a formar parte del currículum obligatorio y post obligatorio en las enseñanzas medias, la tecnología sigue siendo la asignatura pendiente del sexo femenino. Esto no se debe a que las alumnas fracasen académicamente, sino que todavía las expectativas y el comportamiento de ciertas familias y docentes afectan negativamente a la confianza en sí mismas en lo referente a la tecnología, lo que las lleva a no plantearse su posterior desempeño profesional. A este fenómeno se le ha venido a llamar “incapacidad adquirida”, que

no es más que una discriminación sexista que no tiene como consecuencia un menor éxito escolar, sino una devaluación de las posibilidades de elección profesional de las mujeres (FECYT, 2007, p. 36).

En el caso de España desde hace más de una década las mujeres representan más del 50% del alumnado en la inmensa mayoría de los estudios universitarios del nivel de licenciatura o ingeniería superior, con la excepción notable del área de ingeniería y tecnología. A pesar de que tan solo un 32% de las universitarias se decanta por los estudios relacionados con la ciencia y la técnica, la perspectiva es optimista. Así, paulatinamente las mujeres van saldando la cuenta pendiente con la tecnología, de forma que se observa un incremento continuo de su presencia en las ingenierías, siendo esta carrera la más elegida dentro del área científico-técnica: el 13,4% de las estudiantes universitarias están matriculadas en carreras técnicas, frente al 10,7% en ciencias de la salud y el 8,3% en ciencias experimentales (FECYT, 2007, p. 37). Adicionalmente, las mujeres abandonan en menor medida los estudios y obtienen mejores calificaciones que sus compañeros varones, por lo que se licencian en mayor porcentaje al que se matriculan¹²⁴. En este sentido, cuanto más tiempo permanecen las alumnas en la universidad, más cómodas se sienten dentro del conocimiento científico y más confianza tienen en sus posibilidades (FECYT, 2007).

Finalmente, los esfuerzos en I+D+I son imprescindibles para la mejora de los resultados medioambientales de las empresas. Como se ha visto, el punto 6 de las Directrices de la OCDE sugiere que las empresas investiguen para que el desempeño ambiental de la empresa mejore a largo plazo. Una de las áreas de mejora posible es la de las instalaciones y los procesos productivos, y la otra es la de la gestión medioambiental. Concretamente, el área de la gestión medioambiental contempla temas como las herramientas que se requieren para la mejora del desempeño medioambiental de forma continua, e identifica los elementos que faltan en el conjunto de herramientas actual (OECD, 2005, pp. 95-96). En este sentido, el pro-

¹²⁴ Por ejemplo, durante el curso 2002-2003 más del 30% del alumnado que finalizó alguna carrera técnica superior pertenecía al sexo femenino, siendo un 28% del alumnado que se matriculó cinco años antes. Del mismo modo, en las otras áreas científico-técnicas se produce un fenómeno similar: el 61% de los estudiantes que terminan ciencias experimentales y el 77% que lo hace en ciencias de la salud son mujeres (FECYT, 2007, p. 38).

ceso de mejora medioambiental continua requiere un compromiso a largo plazo de investigación y desarrollo (I+D) por parte de la empresa. Para encontrar nuevas oportunidades de mejoras ambientales, la gestión medioambiental necesita actualizarse y reinventarse constantemente de manera que se superen los nuevos e inesperados retos que puedan surgir (ibid, p. 96). Por su parte, el eco-diseño utiliza la ECV como información de base, a partir de la cual lleva a cabo innovaciones en el diseño de los productos de forma que se vea reducido el empleo de recursos, la contaminación y/o los residuos. El objetivo primordial del eco-diseño es la concepción de productos y servicios en los que se minimicen los impactos medioambientales a lo largo de todo su ciclo de vida¹²⁵ (OECD, 2005, p. 59).

Por lo tanto, la innovación desempeña un papel fundamental en el comportamiento medioambiental de las empresas. Tanto las innovaciones en el proceso de producción, como en producto, en métodos organizacionales o en los métodos de marketing inciden directamente en los resultados ambientales de la empresa (Sánchez, *et al.*, 2010):

- Las inversiones en tecnología pueden ayudar a disminuir los desperdicios de la empresa y a mejorar o a hacer más eficiente el proceso de producción; asimismo, incide de forma directa en su comportamiento ambiental al reducir la emisión de contaminantes.
- La búsqueda de nuevas formas de reciclar y reutilizar desperdicios e insumos y el rediseño de los productos para hacerlos más seguros y más compatibles con el medio ambiente, ayudan a reducir el riesgo de responsabilidad en la fabricación y la contaminación.
- La formación y capacitación del personal en temas medioambientales, así como la consolidación de redes y relaciones con grupos o instituciones medioambientales, permiten la integración, cooperación y motivación del personal de la empresa en la implantación de cambios que le ayuden a evitar o reducir el daño en el

¹²⁵ El eco-diseño ofrece grandes oportunidades para revalorizar el negocio y mejorar la capacidad competitiva de las empresas, tanto grandes como pequeñas. El eco-diseño aporta los siguientes beneficios a las empresas: el incremento de la innovación, el aumento de la capacidad para competir, la adición de valor, la atracción de clientes, la reducción de costes, la reducción de los impactos y mejora de la responsabilidad medioambiental (OECD, 2005, p. 59).

medio ambiente y, por otro lado, a involucrarse y conocer en mayor medida sus problemáticas.

- Modificaciones en el envasado de los productos o el uso de nuevos métodos de comunicación, etiquetado, marcas o símbolos que diferencian al producto como un “producto verde”, y cambios en las estrategias de precio para vender productos en favor del medio ambiente.

Algunos de los factores que son críticos para el éxito de la innovación son el estilo y las competencias de quien lidera el equipo, la forma en la que los miembros del equipo se comportan e interactúan entre sí, la calidad y el grado de relaciones y *networking* que se construye tanto dentro como entre los equipos, y la composición de los mismos. Asimismo, es importante el contexto del propio equipo, tanto en términos de práctica y procesos de la empresa, como su cultura y sus normas (London Business School, 2007).

Sin embargo, para generar innovación en la empresa y llevar a cabo una investigación es necesario equipos con múltiples habilidades, altamente creativos e interdisciplinarios (European Commission, 2003). En el corazón de la estrategia de innovación se encuentran las personas preparadas y capaces de colaborar en equipos e intercambiar y sintetizar el conocimiento de diversas fuentes (London Business School, 2007).

En un estudio realizado por la London Business School (2007) en el que se trataba de identificar, entre otras cosas, si la proporción de hombres y mujeres en los equipos de investigación tenía repercusiones en la forma en la que estos trabajan juntos, se constató que ni los hombres ni las mujeres prosperan cuando están en minoría en los equipos. El género que se encuentra en minoría tiende a sentir una menor satisfacción, una atmósfera más negativa y menor compromiso con la organización. Así, concluyen que la combinación óptima de géneros en los equipos de innovación es de 50% hombres y 50% mujeres, y que una ligera mayoría de mujeres (60%) crea las condiciones ideales en términos de la auto-confianza del equipo. Estas proporciones son las que arrojan mejores resultados en la transferencia de conocimiento dentro y entre los equipos, el grado en que el equipo participa en la experimentación, la ejecución de la tarea, el grado en que el equipo es capaz de crear y mantener relaciones y redes que van más allá de los límites de la empresa, y la sensación general de auto-confianza y seguridad psicológica que impregna el equipo.

Por lo tanto, la diversidad es buena para la empresa y para la generación de nuevas ideas. Las empresas reconocen que la diversidad dentro de la investigación es una cuestión que ya no se puede ignorar y que hay que abordar a fondo. En el contexto de habilidades escasas, la contratación, retención y promoción de investigadoras es vital. Se necesita promover mejores prácticas para desarrollar una cultura de trabajo democrática, inclusiva e innovadora en la investigación industrial para liberar la chispa de la creatividad (European Commission, 2003). De este modo, muchas empresas líderes en I+D están modificando sus políticas de recursos humanos para poder reclutar y retener de forma más eficaz a las mujeres en la ciencia e ingeniería (European Commission, 2003).

Iniciativas internas medioambientales desde la perspectiva de género

Teniendo en cuenta todo lo anterior, la empresa podría plantearse las siguientes iniciativas para tener en cuenta los aspectos de género en la gestión medioambiental de la empresa:

1. Atraer y ampliar el acceso, las responsabilidades y la participación de mujeres en el área de medio ambiente

Como se ha visto anteriormente, las mujeres están infrarrepresentadas en el ámbito de la ciencia y la tecnología. La empresa socialmente responsable podría promover la contratación de mujeres en el área medioambiental, además de favorecer una mayor responsabilidad y capacidad para la toma de decisiones de las mujeres que pudieran estar en la actualidad trabajando en dicha área.

Resulta fundamental “garantizar la plena y activa participación de la mujer, así como la equidad en materia de género, tanto en la gestión, como en la investigación, la planificación y la adopción de decisiones en todos los niveles en el ámbito de los recursos naturales y en su gestión” (PNUMA, 2004, p. 114). En el plano empresarial esta directriz del Programa de Naciones Unidas Para el Medio Ambiente se podría traducir en una mayor contratación, participación y asunción de responsabilidades de la mujer en el área de medio ambiente de la organización.

Por lo tanto, las empresas tienen posibilidades de contar con mujeres con una amplia preparación y capacitación, que además de sus conocimientos especializados y habilidades, podrían incorporar una perspectiva diferente en materia de gestión medioam-

biental y visiones alternativas y complementaría a las que pudieran tener los hombres. La contratación y promoción de mujeres con este perfil técnico, no solo mejoraría la imagen de la empresa haciéndola más atractiva para otras candidatas, sino que además supondría que la empresa se convertiría en un modelo a seguir.

2. Atraer y ampliar el acceso, las responsabilidades y la participación de mujeres en el departamento de diseño e I+D+I

Si prescindiera de las mujeres en el ámbito de la I+D+I, la empresa estaría dejando de lado conocimientos, habilidades y destrezas que son esenciales para competir e innovar en temas medioambientales, y además le impediría alcanzar los logros en materia medioambiental que otras organizaciones competidoras disfrutan por haber promovido tal inclusión.

Algunas recomendaciones para que las empresas se conviertan en líderes en la gestión de la diversidad y en la atracción de mujeres a sus departamentos de investigación son (European Commission, 2003, pp. 40-41):

- Un ambiente de trabajo atractivo, que fomente y genere oportunidades para innovar, que ofrezca oportunidades para el desarrollo de la carrera profesional teniendo en cuenta el ciclo vital, y que valore el resultado más que la presencia y las horas de esfuerzo mental más que de presencia física;
- Un compromiso de la alta dirección con respecto a la igualdad de género, políticas de diversidad y dignidad en los valores del trabajo, integrados en las estrategias y planes de acción, en los mecanismos de comunicación y en los sistemas de evaluación de resultados;
- Un alto grado de transparencia y sistemas de comunicación de dos direcciones; reclutamiento y evaluación del personal basado en méritos, control de los planes de relevo o sucesión y revisión de los criterios de éxito en las promociones;
- Políticas de equilibrio en la vida laboral y personal: permisos de maternidad y paternidad, guarderías o subsidio de las mismas y licencias para el cuidado de familiares enfermos;
- Esquemas de trabajo flexibles (aceptados tanto por la empresa, como por las personas empleadas), oportuni-

dades para realizar el trabajo a distancia, flexibilidad para explorar alternativas ante un exceso de viajes en ciertas épocas de la vida, a través de su redistribución o un mayor uso de nuevas tecnologías o una reconsideración de las características esenciales de las atribuciones del trabajo;

- Modelos modernos a emular, *networking* y esquemas de tutela (*mentoring*);
- Seguimiento, evaluación, auditoría, estadísticas, encuestas, consultas al personal y análisis de las contrataciones, bajas y salidas;
- Acuerdos de colaboración con colegios y universidades locales ideados para promover que mujeres jóvenes se interesen por la ciencia, ofertas de prácticas, becas, personas mentoras o tutoras, charlas y oportunidades para experimentar con situaciones reales de trabajo.

3. Promover la participación y compromiso de la mujer en la búsqueda e implantación de iniciativas medioambientales y de sostenibilidad dentro de la empresa

Como se ha visto anteriormente, es importante el compromiso y la implicación de todo el personal de la empresa en los temas medioambientales; no solo aquellos cuyo trabajo está relacionado con el medio ambiente, sino que todo el personal de la organización debe abrazar la política medioambiental de la organización.

En este sentido, podría ser interesante que el personal de la empresa viese que los objetivos de desarrollo sostenible quedan reflejados en sus objetivos y en el sistema de compensación personal. Así, las evaluaciones del personal podrían considerar la contribución hecha por cada persona y equipos a los objetivos sociales y medioambientales a largo plazo, así como a objetivos financieros a corto plazo. Por ejemplo, si todas las bonificaciones de un equipo de compras dependen de que se logren contratos al menor coste posible, no será de extrañar que el equipo demuestre poco interés por las condiciones laborales de sus empresas proveedoras. Si, por el contrario, las personas reciben bonificaciones basadas en los resultados económicos, sociales y medioambientales, esto transmitiría un mensaje totalmente distinto. En este sentido, comienza a sugerirse que la alta dirección incluya la responsabilidad social y

los temas sociales y medioambientales en las evaluaciones que hacen de su personal (Fundación Entorno, 2008).

Otras fórmulas para conseguir el compromiso de las personas son (WBCSD, 2010, pp. 7-8):

- La comunicación de la sostenibilidad. El primer paso para una comunicación efectiva es dejar de lado la jerga técnica y emplear un lenguaje sencillo que todas las personas puedan entender. Los mensajes se pueden difundir a través de diferentes canales, como los discursos de la alta dirección e informes anuales, artículos y noticias en la revista de la empresa y la intranet, o incluso en los salvapantallas, junto a la nómina, o en redes sociales como Facebook.
- Hacer que la sostenibilidad sea parte de la marca de la empresa, asegurarse de que la sostenibilidad se refleje en sus valores y se comunique a las personas empleadas y clientes a través de la marca. Así por ejemplo, el equipo de reclutamiento de estudiantes de la empresa PricewaterhouseCoopers (PwC) promueve de forma activa que el personal, universidades y colegios sensibilicen sobre el cambio climático durante el proceso de reclutamiento.
- Premiar a las personas campeonas. Existen diferentes grados de interés, involucración, pero también escepticismo entre los y las trabajadoras en temas de sostenibilidad. Una táctica adecuada es la identificación de un grupo de personas líderes en sostenibilidad dispuestas a emprender acciones y apoyar a la alta dirección en la sensibilización de los y las empleadas.
- Hacer que los esfuerzos del personal se integren en un contexto más amplio. Iniciativas globales, como el Día de la Tierra, la Semana del Medio Ambiente, o la iniciativa mundial de captación de fondos como “El Mundo en Marcha Contra el Hambre” (Walk the World), proporcionan una oportunidad para sensibilizar en la empresa y hacer que las personas traten y hablen de temas relacionados con la sostenibilidad. Esto podría ayudar a acelerar el esfuerzo interno, al mostrar a quienes trabajan en la empresa que son parte de un movimiento más amplio.
- Comprometer a través del servicio. El voluntariado ofrece una alternativa a trabajadores y trabajadoras

para desarrollar sus habilidades, además de ampliar su comprensión y experiencia práctica en problemas sociales y medioambientales particulares.

Las mujeres son una importante fuente de ideas para promover la sostenibilidad, pero como se ha comentado anteriormente, en muchas ocasiones por falta de tiempo no se involucran tanto en actividades medioambientales en la esfera pública. La empresa podría diseñar un conjunto de medidas como las listadas anteriormente, específicamente ideadas para la implicación de las mujeres.

4. Proporcionar formación a las personas empleadas en materia medioambiental, garantizando la participación tanto de hombres como de mujeres

Como se ha visto, en muchos casos resulta necesario ofrecer una formación adecuada al personal de la propia empresa en materia de medio ambiente, salud y seguridad, incluida la manipulación de materiales peligrosos y la prevención de accidentes medioambientales, y en áreas de gestión medioambiental más generales, como los procedimientos de evaluación de impacto medioambiental, las relaciones públicas y las tecnologías medioambientales (OCDE, 2008). La formación es importante para que las personas trabajadoras entiendan el impacto del medioambiente en su trabajo y para apoyarlas en sus esfuerzos para llevar a cabo cambios positivos.

Además, la creciente complejidad y sofisticación de las prácticas de gestión medioambiental presiona para que tanto personas directivas como otras empleadas, posean conocimientos en temas medioambientales. Asimismo, la difusión de las normas de SGA y salud y seguridad en el trabajo, requieren una extensa formación y concienciación del personal (OCDE, 2008).

Así, todas las personas son susceptibles de recibir formación dentro de la empresa: personas especialistas y mandos medioambientales que tienen una responsabilidad directa sobre la gestión medioambiental; personas gerentes y altos directivos y directivas que, si bien no tienen un papel directo en la puesta en marcha del SGA, sus estrategias y políticas sí que se ven afectados por la política medioambiental (OECD, 2005, pp. 105-106); así como el resto del personal, ya que es importante que todos los integrantes de la empresa conozcan los programas, objetivos y prácticas medioambientales deseables.

Entre los beneficios que reporta la formación medioambiental se encuentran los siguientes (OECD, 2005, p. 99):

- Permite promover unas prácticas medioambientales mejores y más seguras para el personal de la empresa, y además tiene un efecto positivo en sus socios empresariales y en las comunidades locales;
- Al mejorar el conocimiento de los integrantes de la empresa sobre temas medioambientales y de sostenibilidad se incrementa su motivación. Así, la formación alienta al personal a preocuparse por los resultados medioambientales de la empresa, y además, al conocer las tecnologías y los programas medioambientales, son más propicias a estar orgullosas de trabajar en su empresa;
- Al eliminar ciertas incertidumbres sobre temas medioambientales, la formación puede ayudar a mejorar la cultura de la organización. La formación puede favorecer la reducción de las barreras organizativas y la aceleración de los cambios en la organización, de manera que se implanten más rápidamente nuevas rutinas relacionadas con el funcionamiento de los SGA.

Finalmente, es importante que la formación se imparta en horas de trabajo y que la empresa garantice que tanto hombres como mujeres atiendan a los cursos.

5. Campañas de sensibilización medioambiental dentro de la empresa utilizando como vehículo a mujeres

La empresa podría lanzar campañas especiales de sensibilización dirigidas al personal de la organización y apoyarse para ello en la capacidad de las mujeres.

La empresa debería hacer uso de ese ímpetu y capacidad de movilización de las mujeres a favor del medio ambiente para sensibilizar al resto de los miembros de la organización en aspecto como la disminución del uso de recursos o la reutilización y reciclaje de recursos para reducir al máximo los desechos y el consumo excesivo (Naciones Unidas, 1995, pp. 113-114).

6. Visualizar, dar protagonismo y hacer referentes a las mujeres en materia medioambiental

La mujer ha desempeñado en numerosas ocasiones funciones de liderazgo o tomado la iniciativa para promover una ética del medio ambiente (Naciones Unidas, 1995, pp. 113-114).

Así, la empresa podría materializar ese liderazgo, muchas veces informal de las mujeres en temas medioambientales, dándoles más protagonismo y responsabilidad en este ámbito. Independientemente del área al que pertenezca la mujer, esta podría asumir roles puntuales, recibir algún tipo de reconocimiento o desempeñar papeles formales con mayor extensión en el tiempo en el ámbito medioambiental.

7. Extensión de los estándares y requerimientos medioambientales lo largo de la cadena de valor a empresas subcontratistas propiedad de mujeres

Como se ha analizado, las empresas pueden extender sus requerimientos medioambientales más allá de los límites de sus organizaciones hasta alcanzar a sus empresas proveedoras. Así, muchas empresas han adoptado prácticas de producción limpias que previenen la contaminación antes de que esta suceda, y han extendido su uso entre empresas proveedoras, vendedoras y contratistas. Asimismo, exigen a sus empresas proveedoras algún tipo de certificación de sostenibilidad medioambiental, como la ISO 14001, la SA 8000, FSC, etc.

Las empresas podrían asimismo hacer un énfasis especial en aquellas empresas proveedoras que sean propiedad de mujeres, apoyándolas, asistiéndolas y proporcionándoles formación para que puedan introducir los pasos necesarios para llegar a convertirse asimismo en empresas verdes.

4.2 La Dimensión Externa de la RSG de la Empresa

Como se ha visto en los capítulos introductorios de este trabajo, la RS lejos de circunscribirse al interior de las organizaciones, se extiende más allá de ellas incluyendo a las comunidades locales en las que estas se asientan, lo que implica a un amplio abanico de interlocutores, como son los socios comerciales y empresas proveedoras, las personas consumidoras, las autoridades públicas y ONG defensoras de los intereses de las comunidades locales y el medio ambiente (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001).

A lo largo de las siguientes páginas se profundiza en cada una de las áreas que integran la RS externa de las empresas siguiendo la propuesta del Libro Verde de la RSE: comunidades locales, socios comerciales, empresas proveedoras y personas consumidoras, derechos humanos y problemas ecológicos mundiales. Nuevamente, para cada una de las áreas de

la RS se proporciona una pequeña introducción, estudiando en detalle la relación entre dicho elemento y el género, y terminando con las iniciativas y prácticas deseables en el marco de una RSG en la empresa.

Figura 23. Ámbitos de la RSE Externa de acuerdo con el Libro Verde bajo la perspectiva del género



Fuente: Elaboración propia.

COMUNIDADES LOCALES: LA EMPRESA COMO PROMOTORA DE LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS COMUNIDADES LOCALES

“900 millones de los 1,2 billones de personas en el mundo que viven con menos de 1 \$ al día son mujeres”¹²⁶

Las comunidades locales como objeto de la RSE

Como agente económico y social, las empresas fomentan el desarrollo de las comunidades en las que operan, proporcionando puestos de trabajo, salarios y prestaciones, e ingresos fiscales (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001, p. 12; IFC, 2000, p. 18), es decir, generando prosperidad allí donde integran sus actividades.

En este sentido, de acuerdo con el Libro Verde (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001, p. 12), la RS de las empresas incluye también la **integración de las empresas en su entorno local, ya sea este a nivel europeo o mundial**. Así, las organizaciones empresariales pueden ser responsables de actividades que demuestren un mayor o menor grado de sensibilidad con respecto al medio ambiente local (polución acústica, lumínica y de aguas; contaminación de aire y suelo; problemas ecológicos relacionados con el transporte y la eliminación de residuos); y problemas económicos y sociales (pobreza, desigualdades, analfabetismo, etc.). Aquellas empresas con mayor conciencia ecológica y medioambiental pueden llegar a realizar una contribución mayor en términos de educación medioambiental de la comunidad (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001, p. 12). En definitiva, como se verá, existe un amplio abanico de acciones que las empresas pueden desarrollar en el ámbito de sus comunidades locales¹²⁷.

¹²⁶ “900 million of the 1.2 billion people in the world who live on less than US\$1 a day are female”, UNDP, Human Development Report: Human Development to Eradicate Poverty, 1997, at <http://hdr.undp.org/reports/global/1997/en/>

¹²⁷ Así, de acuerdo con la Comisión Europea, la forma en la que las empresas se pueden comprometer con sus comunidades locales puede ser de diversos tipos. Algunas de las medidas que pueden implantarse son (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001, p. 13):

- Ofrecimiento de plazas adicionales de formación profesional,
- colaboración con organizaciones de defensa del medio ambiente,
- contratación de personas socialmente excluidas,
- ofrecimiento de servicios de guardería a sus personas trabajadoras,

Algunas empresas se embarcan en **programas de desarrollo local** porque están comprometidas con la responsabilidad social y el desarrollo local¹²⁸. Los programas de desarrollo local son programas para promover el desarrollo económico sostenible, la protección medioambiental, la educación, la construcción de habilidades y la mejora de la salud y el bienestar de las personas que viven cerca o se ven afectadas por las operaciones de una empresa (IFC, 2000, p. x). Sin embargo, las empresas deberían reconocer que el desarrollo local tiene sentido desde el punto de vista del negocio, ya que aporta grandes beneficios a la empresa (IFC, 2000; Thompson, *et al.*, 2000). La implicación de las empresas en la búsqueda de soluciones para los problemas sociales de sus comunidades es más que un gesto filantrópico: es un imperativo empresarial (Reichardt y Moshoeshoe, 2003).

Así, entre las comunidades locales y las empresas tiene lugar una relación bidireccional: las empresas reconocen beneficiarse al llevar a cabo programas de desarrollo local y por ello deciden adoptar este compromiso, y las comunidades, por su parte, se benefician de las compañías que están ansiosas por asumir el papel de socio en el desarrollo de la localidad (IFC, 2000, p. x). De hecho, las empresas y la sociedad se necesitan mutuamente (Porter y Kramer, 2006, p. 5). De este modo, cuando la empresa actúa en materia de igualdad de género en las comunidades las primeras beneficiarias son las propias mujeres de esas localidades. Sin embargo, una sociedad más igualitaria beneficia a la comunidad en su totalidad, y consecuentemente, a las empresas localizadas en ella.

Por otro lado, las empresas dependen asimismo de la salud, educación, estabilidad y prosperidad de las comunidades donde se insertan, así como del entorno físico local (aire puro, aguas no contaminadas o carreteras descongestionadas) (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001, p. 12; Porter y Kramer, 2006). Los largos viajes diarios para acudir a trabajar, condiciones medioambientales negativas, escasos servicios en la comunidad, deficientes servicios educativos y sanitarios

-
- establecimiento de asociaciones con comunidades,
 - patrocinio de actividades deportivas o culturales a nivel local, o
 - realización de donaciones para obras de beneficencia.

¹²⁸ Estos programas pueden ser gestionados por un departamento de la empresa específicamente ideado para ello, o por una ONG, o a través de una fundación. También podrían ser gestionados por el departamento de compras, marketing, recursos humanos o distribución. Sin embargo, algunos de los programas de desarrollo más innovadores han surgido de la cooperación de grupos pertenecientes a distintos departamentos de la empresa (IFC, 2000, p. x).

afectan a las condiciones competitivas de las empresas. Las empresas líderes están tomando conciencia de que no están aisladas de su entorno y que los problemas externos requieren una gestión profesional y no filantrópica (BCLC, 2008, p. 10).

De hecho, las empresas reconocen que cada vez es más difícil realizar negocios sin unas buenas relaciones con todos sus *stakeholders*. Para lograr buenas relaciones con la comunidad es preciso entablar un continuo diálogo con sus miembros y demostrarles que van a obtener beneficios gracias a las operaciones de la empresa. Así por ejemplo, las empresas pertenecientes a los sectores petrolíferos, gas, minería, energía, transporte, turismo e industria agropecuaria, se enfrentan a fuertes presiones para entablar buenas relaciones con las comunidades vecinas y han mostrado un profundo interés en aspectos relacionados con el desarrollo local (IFC, 2000).

Asimismo, la reputación de la empresa allí donde está localizada y su imagen como productora y agente local, afectan sin duda a su competitividad (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001, p. 12). En el caso de las empresas no locales y, particularmente, en el de las empresas multinacionales, el **establecimiento de relaciones positivas con la comunidad local** puede resultar fundamental para la integración de sus filiales en dichas localizaciones.

Motivos para abordar programas de desarrollo local

Las empresas deciden abordar programas de desarrollo local por diversas **razones** (IFC, 2000, pp. 2-5): Obtener una “licencia local” para operar, crear ventajas estratégicas a través del trabajo en el desarrollo de la comunidad o solucionar problemas específicos del negocio.

1. Obtener una “licencia local” para operar

Al margen de la licencia legal otorgada por agencias y departamentos gubernamentales para poder ubicarse en una región, las empresas necesitan ganarse la aprobación de las comunidades que la rodean.

De este modo, la “licencia local” revierte en beneficios en la cuenta de resultados de la empresa. Si parte del proceso de obtención de la licencia legal conlleva programas de consulta a la comunidad local, estas relaciones positivas con la comunidad harán que se gane este consentimiento más fácilmente. Las relaciones cordiales con la comunidad pueden ayudar a

concienciar sobre problemáticas imprevistas, evitar conflictos y hostilidades innecesarias, reclutar personal local, crear un mejor clima de trabajo para el personal y crear vínculos empresariales con personas y organizaciones de la localidad¹²⁹.

Al final las buenas relaciones con la comunidad, que requieren tanto consultas públicas efectivas, como un impacto positivo en el desarrollo local, ayudan a minimizar los riesgos del coste añadido que se derivan de unas relaciones pobres con el entorno. Sin las relaciones con la comunidad local son pobres, cualquier disputa menor puede llegar a convertirse en una discrepancia profunda que puede llegar a dañar el balance de la empresa.

Las empresas que no responden a su comunidad de manera constructiva, se pueden enfrentar a problemas como (IFC, 2000, p. 4):

- Retrasos y negociaciones prolongadas;
- Críticas y protestas en las regiones donde operan que, en casos extremos, podría llevar a la destrucción de las propiedades de la empresa o incluso a actos de violencia;
- Publicidad negativa en los medios de comunicaciones regionales, nacionales e internacionales;
- Interrupciones en el trabajo y huelgas; Posibles acciones legales, y;
- Boicots a los productos o servicios de la empresa.

La licencia local es un tema particularmente importante para empresas que operan en áreas remotas o en áreas donde existe disputa en torno a la posesión de las tierras, o que tienen un impacto medioambiental y social significativo (IFC, 2000, p. 4).

En estos casos, los programas de desarrollo de la comunidad pueden ayudar a la empresa a ganar y mantener una “licencia local” para operar, demostrando un compromiso tangible a la hora de trabajar a favor de la comunidad local y mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

¹²⁹ En América Latina por ejemplo, principalmente desde los años 60 hasta los 80, las personas empresarias temían que la inestabilidad social causada por los desequilibrios sociales y las instigaciones populistas podrían afectar a la integridad de sus propiedades. Por ello, consideraron que una buena relación con las familias vecinas y las asociaciones de la comunidad podrían ser una buena estrategia para reducir este tipo de riesgos (Thompson, *et al.*, 2000).

2. Crear ventajas estratégicas a través del trabajo en el desarrollo de la comunidad

Las empresas pueden obtener ventajas estratégicas a través de la participación activa en las problemáticas de la comunidad y a través de la puesta en práctica de programas efectivos para su desarrollo.

De este modo, una reputación como empresa socialmente responsable puede abrirle nuevas oportunidades de negocio a lo largo del mundo. Así por ejemplo, puede que las empresas que tengan esta reputación descubran que gobiernos de otros países les otorgan concesiones especiales sobre la base del impacto que tienen en la sociedad. Además, un buen historial en el desarrollo de las comunidades podría ser una buena carta de presentación para lograr su expansión en otras regiones. Asimismo, las empresas manufactureras que hacen un esfuerzo decidido por aprovechar la capacidad local integrándolas hacia delante y hacia atrás en la cadena de valor, encuentran que sus esfuerzos tienen una recompensa en forma de acceso a nuevos mercados (IFC, 2000, p. 4).

3. Solucionar problemas específicos del negocio

Además de ayudar a las empresas a ganar la “licencia local” para operar, los programas de desarrollo local pueden enfocarse hacia el cumplimiento de objetivos específicos de la empresa. Entre estos podrían incluirse (IFC, 2000, p. 5):

- Resolver problemas de desarrollo que podrían afectar directamente a los resultados de la empresa, como el VIH/SIDA, la alfabetización y la educación de personas adultas, o la salud pública;
- Facilitar los procesos de consulta y comunicación entre las empresas y las comunidades en torno a problemas como reasentamientos¹³⁰, compensaciones económicas o control de la contaminación;
- Consolidar unas relaciones positivas con los gobiernos nacionales;

¹³⁰ Aunque los efectos de los desplazamientos suelen ser comunes entre hombres y mujeres, las mujeres suelen verse más negativamente afectadas por los mismos y son más vulnerables ante ellos (GRI e IFC, 2009, p. 48). Un ejemplo en esta área es el de una empresa colombiana de café que tiene en cuenta los impactos de dichos desplazamientos (GRI e IFC, 2009, p. 51).

- Construir una reputación y fomentar la buena voluntad en los gobiernos;
- Desarrollar el personal de la empresa a través de su voluntariado;
- Mejorar la moral de las personas trabajadoras y creación de un “orgullo de empresa”, particularmente entre las personas trabajadoras locales.

El concepto de “comunidad local” y el impacto social del proyecto empresarial en clave de género

Un aspecto esencial en la puesta en marcha de iniciativas en la comunidad local es la propia definición de este término. La definición de comunidad local es parte del proceso de evaluación del impacto ambiental y social que permite identificar la esfera de influencia de la organización (GRI e IFC, 2009, p. 47). Esta noción varía enormemente dependiendo del tamaño de la empresa y el programa de desarrollo de la comunidad, las necesidades de desarrollo de la localidad, el sector de pertenencia de la empresa y los posibles vínculos empresariales que pueda establecer, y los objetivos del programa de desarrollo local (IFC, 2000).

Las empresas podrían definir qué es su “comunidad” creando un *mapa social* que les ayude a elegir el enfoque de sus programas de desarrollo local. El *mapa social* se puede construir contestando una serie de preguntas clave (IFC, 2000, p. 8):

- ¿Quién o quiénes se ven directamente afectados por nuestro negocio y cómo?
- ¿Qué grupos diferentes existen en las comunidades locales y cuáles son los conflictos de interés y relaciones de poder entre estos grupos?
- ¿Quién es particularmente vulnerable o se encuentra marginado en la comunidad local?
- ¿Quién vive cerca o se ve afectado por nuestro emplazamiento?
- ¿Quiénes son nuestros otros grupos de interés? Podrían incluir ONGs grandes o locales, gobierno local, personas inversoras, clientela y empresas proveedoras.
- ¿Cuál es el equilibrio ideal entre las comunidades de las inmediaciones cercanas y aquellas en regiones más lejanas?

Este mapa ayudaría a la empresa a dirigir sus programas de desarrollo local a:

- Personas que se han visto directamente afectadas por la empresa;
- Personas que se esperan beneficiar del proyecto empresarial;
- Personas que viven cerca de la empresa;
- Grupos vulnerables o personas que tienen necesidades particulares.

En muchos casos, la definición de lo que se entiende por comunidad puede ser un desafío, ya que la empresa puede actuar en diferentes lugares (GRI e IFC, 2009, p. 52). Entendemos que las problemáticas locales, las desigualdades sociales y de género, los impactos medioambientales y sociales de cada proyecto variarán en función de la localización de cada empresa, por lo que el análisis de la comunidad local siempre **tiene que ser un ejercicio específico de cada unidad de negocio en su ubicación concreta**. Será necesario identificar la fórmula que funciona en cada lugar a través de consultas con las personas interesadas sobre las acciones clave, ya que lo que sirve para un contexto puede no servir para otro (IFC, 1998). En este sentido, las empresas internacionales deberían publicar informes de RS específicos para cada país o en su caso, indicar las particularidades a las que se enfrentan en cada una de las comunidades en las que operan, incluyendo los aspectos relacionados con la igualdad de género (GRI e IFC, 2009, p. 53).

Una vez definida la “comunidad local”, la empresa debe identificar los impactos sociales del proyecto empresarial. El *impacto directo* de un proyecto empresarial puede ser medioambiental, económico y social y generalmente las empresas pueden responder a estos a través de medidas de compensación y mitigación. Por su parte, los *impactos indirectos* se derivan de cambios más profundos en la comunidad provocados por el nuevo proyecto empresarial (ver tabla adjunta que recoge el tipo de preguntas que permiten su identificación). El programa de desarrollo de la comunidad debería estar al corriente de las personas que están directa e indirectamente afectadas por dicho proyecto. Así como las compensaciones por los impactos negativos generalmente solo alcanzan a las personas que se ven directamente afectadas por el proyecto, los programas de desarrollo local pueden diseñarse para responder a alguno de los más amplios impactos in-

directos del proyecto (IFC, 2000, p. 11). De nuevo, el **análisis del impacto de la empresa en la comunidad se debería hacer en clave de género**. En general, se trata de que las empresas garanticen que sus proyectos comunitarios se basan en un amplio conocimiento de las relaciones de género existentes en la comunidad. Así, en todo el listado de preguntas recogido en la siguiente tabla cabe preguntarse por el impacto específico y su intensidad entre las mujeres integrantes de la comunidad.

Tabla 53. Preguntas para identificar el impacto directo e indirecto de un proyecto empresarial

Preguntas sobre el impacto directo	Preguntas sobre el impacto indirecto
<ul style="list-style-type: none"> • ¿El proyecto empresarial implica el reasentamiento y desplazamiento de personas? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Habrá una migración hacia o de la región que provoque un desarrollo inducido?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Viene a vivir personal de fuera de la comunidad, creándose conflictos potenciales con los residentes locales? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Va a generar el proyecto un mayor contacto entre la población local y personas con diferentes culturas y normas sociales?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se va a ver afectada la salud y el estilo de vida de las personas por el impacto negativo del proyecto en el medio ambiente y en la sociedad? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Aumentará el proyecto las esperanzas entre los miembros de la comunidad? • ¿Se va a incrementar el tráfico o el uso de los bienes y servicios públicos como resultado del proyecto? • ¿Hay mayor riesgo de que enfermedades como el sarampión o el VIH/SIDA se propaguen entre la población? • ¿Va a afectar negativamente el proyecto a los precios o el coste de vida local? • ¿Se prevé una mayor competencia por la tierra o los recursos como resultado del proyecto? • ¿Puede la influencia externa incrementar las probabilidades de abuso de alcohol u otras drogas?

Fuente: IFC (2000, p. 11).

Muchos programas de desarrollo comunitario hacen la elección consciente de centrarse en **grupos particularmente vulnerables** como las mujeres, las minorías étnicas y religiosas, las personas más pobres, las indígenas¹³¹ u otros grupos social o económicamente desfavorecidos.

Es importante identificar estos grupos y entender las dinámicas de poder entre los distintos grupos a la hora de construir el mapa de la comunidad local y valorar el impacto social del proyecto empresarial. Resulta fundamental establecer consultas especialmente dirigidas a los grupos marginados por varias razones. Por un lado, porque los grupos marginados son a menudo los que se ven afectados más adversamente por los impactos negativos de un proyecto y los menos dotados para beneficiarse de sus cambios positivos; y por otro lado, porque las consultas y la participación de hombres, personas con mayor bienestar en la comunidad o personas de la mayoría étnica o de la comunidad no indígena, no siempre ponen de relieve las condiciones especiales o preocupaciones de los grupos marginados (IFC, 2000, p. 12). En cualquier caso, la empresa debe tratar de involucrar y construir relaciones con todos los grupos de interés locales, incluidos los grupos dominantes.

En este sentido, a la hora de identificar a las personas afectadas por el proyecto empresarial es necesario hacer un esfuerzo por reconocer aquellos grupos que no son tan obvios. Así, en la identificación de los agentes de interés más relevantes es necesario ser consciente de los aspectos culturales y tener una especial **sensibilidad con respecto al género**. Entender las diferencias de género en las consecuencias de los desplazamientos, mediante la evaluación en clave de género de los impactos medioambientales y sociales por ejemplo, puede ayudar a las organizaciones a asegurarse que no se produzcan mayores daños más allá del propio reasentamiento (GRI e IFC, 2009, p. 48)¹³². Del mismo modo, las

¹³¹ Cada vez hay una mayor aceptación internacional del valor intrínseco de las culturas indígenas y locales, frente a las actitudes de asimilación y desarrollo que predominaban en el pasado (Reichardt y Moshoeshoe, 2003).

¹³² En la India por ejemplo, los desplazamientos de las comunidades locales son un resultado necesario por las actividades de cierto tipo de empresas, como las de generación eléctrica. Los reasentamientos provocados por este tipo de grandes proyectos de infraestructura suelen afectar de forma desproporcionada a las mujeres, quienes tienen menos control que los hombres sobre la tierra y la propiedad. Por lo tanto, es importante que las empresas examinen con detenimiento el impacto diferenciado que este tipo de procesos puede provocar (GRI e IFC, 2009, p. 52).

mujeres también se ven afectadas de manera desproporcionada por los impactos directos e indirectos de las empresas, principalmente por el cambio climático¹³³.

Entre los grupos que pueden verse directa o indirectamente afectados por las actividades de la empresa, tanto negativa como positivamente, se encuentran (IFC, 1998, p. 22):

- Personas propietarias de tierras u otros bienes que se vean afectadas por el proyecto, Personas que empleen la tierra agrícola o los recursos naturales, tales como bosques o ríos,
- Personas ocupantes actuales del emplazamiento,
- Personas inmigrantes atraídos por el proyecto¹³⁴ y sus potenciales beneficios laborales,
- Asociaciones e instituciones afectadas por el proyecto empresarial, tales como las asociaciones de desarrollo vecinales, grupos recreativos, grupos de mujeres, cooperativas agrícolas, pesqueras y ganaderas, y grupos religiosos,
- Grupos locales desfavorecidos y sin voz, como las personas pobres y las mujeres, Personas que vivan en áreas identificadas para su reasentamiento,
- Personas indígenas o tribus con lazos especiales con la tierra, o que poseen derechos especiales sobre la tierra, los recursos y la cultura, que puedan estar protegidos por la ley nacional o internacional¹³⁵,

¹³³ Por ejemplo, las mujeres, que son generalmente las responsables de las tareas de recolección de agua y leña, tienen que caminar más lejos como consecuencia del cambio climático. Esto incrementa sus desventajas sociales y económicas, ya que reduce su tiempo para atender la escuela y para actividades generadoras de ingresos. Por lo tanto, resulta fundamental la participación de las mujeres en la planificación ante el cambio climático, incluso a nivel de comunidad (GRI e IFC, 2009, p. 50). Este fenómeno será estudiado con detenimiento en el capítulo dedicado a los “Problemas ecológicos mundiales”.

¹³⁴ Así, al recolocar a su personal, la empresa puede alterar el equilibrio de género en la población local provocando consecuencias negativas. En el caso de ciertos sectores que tradicionalmente emplean mano de obra masculina, como la minería, su conducta sexual de alto riesgo puede impactar en la salud y bienestar de las comunidades locales. Concretamente, se incrementa la presencia del VIH/SIDA y la prostitución femenina en las inmediaciones de las minas.

¹³⁵ En ciertos países en vías de desarrollo, algunas tierras no están sujetas a títulos de propiedad. Frecuentemente en esos países coexisten sistemas nacionales de inscripción de la propiedad de las tierras con sistemas tradicionales/consuetudinarios de propiedad legal. Por ello las personas indíge-

- Personas de los pueblos cercanos que puedan ser posible personal laboral de la empresa.

Finalmente, una de las herramientas para conocer la percepción de la comunidad acerca de la actuación de la empresa y su impacto social es el “**mecanismo de reclamación**”¹³⁶. Éste permite trasladar las preocupaciones y quejas de las comunidades a las organizaciones, ofreciendo oportunidades para que empresas y comunidades puedan identificar y descubrir soluciones conjuntamente (IFC, 2009). La organización debería facilitar la accesibilidad a este tipo de mecanismo tanto a hombres como mujeres, ya que les permitirá identificar las preocupaciones de los miembros de la comunidad desde las primeras etapas y evitar así quizás posibles problemas, e incluso, acciones judiciales contra la empresa¹³⁷ (GRI e IFC, 2009, p. 53).

nas o de la localidad no suelen contar con documentación que demuestre su propiedad, mientras que otros actores pueden tener documentos de propiedad ilegales y contrapuestos relacionados con la misma propiedad. En este caso los primeros siguen siendo las personas propietarias de la tierra o tienen derechos de uso a raíz de los tratados coloniales o postcoloniales o de leyes indígenas tradicionales. Del mismo modo, algunos grupos vulnerables, tales como las mujeres solteras, ancianas o esposas, se suelen ver privados de sus derechos de propiedad porque sus parientes u otros conocidos venden sus propiedades sin su permiso y el derecho consuetudinario no reconoce o permite la aplicación de sus derechos. A pesar de que la legislación estatal y la consuetudinaria puedan prescribir lo contrario, las mujeres tienen derecho a administrar y poseer contratos bajo la ley internacional y los maridos y mujeres tienen los mismos derechos en relación con la propiedad conyugal. Por lo tanto, antes de comprar una tierra, la empresa debe consultar con todas las partes afectadas, incluso con los propietarios legales y consuetudinarios, para obtener previamente su consentimiento informado (Danish Institute for Human Rights, 2006, p. 46). Asimismo, la empresa debe asegurarse de que no participa ni se beneficia de reubicaciones forzadas impropias y compensa adecuadamente a los habitantes cuando se producen reubicaciones voluntarias (Danish Institute for Human Rights, 2006, p. 47). Finalmente, la empresa debería comprometerse a respetar los derechos de propiedad, paso y uso de las personas locales o indígenas en sus tierras (Danish Institute for Human Rights, 2006, p. 47).

¹³⁶ Una reclamación es una preocupación o queja elevada por una persona o grupo perteneciente a una comunidad que se ve afectada por las operaciones de la empresa (IFC, 2009, p. 4).

¹³⁷ A la hora de establecer estos mecanismos de reclamación es importante tener en cuenta los siguientes aspectos en relación al género (IFC, 2009, p. 10):

- Las formas establecidas de segregación de género y los roles y responsabilidades definidas pueden afectar al acceso y uso de las mujeres de los mecanismos de reclamación. Las mujeres también se pueden ver inhibidas a la hora de protestar por algunos incidentes específicos (p. ej., acoso sexual, desigualdades en el acceso al trabajo). En algunas comunidades, las mujeres tienen una menor tasa de

La puesta en marcha de programas de desarrollo local

Como se ha visto, los programas de desarrollo de la comunidad tienen el potencial de añadir un gran valor al negocio de la empresa. Sin embargo, para poder maximizar este valor es importante que las empresas **planifiquen estas acciones de manera estratégica**. Para ello es fundamental (IFC, 2000, p. 6):

- *Definir los objetivos*: las empresas deben identificar tanto los beneficios empresariales potenciales que se puedan derivar del desarrollo de la comunidad, como el potencial de la empresa para satisfacer estas necesidades de desarrollo. Este paso ayuda a establecer las bases para la definición de los objetivos y formas de satisfacer esas necesidades.
- *Comprensión de las expectativas de las comunidades y otros grupos de interés*: el conocimiento de las diferentes expectativas de las comunidades y otros grupos de interés ayuda a todas las partes a descubrir posibles puntos de conflicto y de unión. En este sentido, comenzar un programa de acción en torno a intereses comunes puede ayudar a las empresas y comunidades a generar confianza mutua, desarrollar las habilidades adecuadas, promover la transparencia y definir objetivos.
- *Formar asociaciones entre distintas unidades de la empresa para promover el desarrollo de la comunidad*: un programa de desarrollo local tiene más posibilida-

alfabetización que los hombres y pueden estar menos familiarizadas con los procedimientos formales.

- Las empresas deberían asegurarse de que haya participación de mujeres en las consultas en torno al diseño del mecanismo de reclamación y de que su implantación facilite el acceso de las mujeres a dichas reclamaciones.
- Las empresas deberían asegurar que entre el personal encargado de los mecanismos de reclamación haya mujeres que estén al tanto y sean sensibles con respecto a su rol en la sociedad local y a los problemas a los que se enfrentan. Asimismo, es necesario formar al personal en la gestión de problemas que deben incorporar la sensibilidad con respecto al género. Si terceras partes están involucradas en la implantación del mecanismo, sus representantes también deberían incluir a mujeres.
- Las empresas deberían buscar el consejo de personas expertas en género para identificar problemas potenciales de género y para garantizar que el diseño del mecanismo sea sensible con respecto al género.

des de beneficiarse y de obtener apoyo dentro de la empresa si involucra a las personas internas clave. La alta dirección, el personal encargado de temas medioambientales, personal de producción, compras, recursos humanos, relaciones públicas y el resto del personal de la organización en general están afectados y pueden beneficiarse de estos programas.

- *Inclusión del desarrollo de la comunidad en la misión de la empresa*: la incorporación del desarrollo de la comunidad en la misión de la empresa ayuda a afirmar su compromiso con la localidad. Además puede ayudar a reforzar el apoyo interno hacia su desarrollo.

Todas las pautas anteriores pueden **interpretarse en clave de género**. Las personas responsables de la organización podrían determinar cuáles pueden ser los objetivos deseables del impacto en sus comunidades locales en términos de igualdad de género; asimismo, se trataría de identificar las expectativas del grupo de mujeres de la comunidad a través de un diálogo con ellas (lo que permitiría escuchar sus voces, muchas veces ignoradas), ofreciendo a la empresa un entendimiento mucho mayor de las preocupaciones de la comunidad que no podría obtener de otro modo (GRI e IFC, 2009, p. 48). Del mismo modo, se podría incluir como parte de la misión de la empresa la búsqueda de la corrección de las desigualdades de género en sus comunidades.

Por otro lado, en la planificación estratégicas de las actividades en la comunidad local suele ser importante recurrir a un gran esfuerzo por comunicar internamente de forma consistente y continua la importancia del desarrollo local, y la importancia desde el punto de vista del negocio de involucrarse en dichas iniciativas (Reichardt y Moshoeshoe, 2003, p. 17)¹³⁸.

Independientemente de su posición y nivel de autoridad formal, las personas profesionales encargadas de las iniciativas en la comunidad deberían ser capaces de movilizar y atraer a un amplio abanico de *stakeholders* internos y externos para crear programas de desarrollo local innovadores

¹³⁸ Estos autores analizan concretamente el caso de las empresas mineras, donde la cultura organizativa jerárquica no favorece un ambiente favorable al cambio. En este tipo de empresas se necesita destinar más recursos a la comunicación interna para integrar completamente el significado de incorporar el desarrollo local en las estructuras y sistemas de la empresa (Reichardt y Moshoeshoe, 2003).

que se apoyen en las competencias esenciales de la organización y que generen un valor medible tanto en la comunidad local, como en la empresa (Pinney, *et al.*, 2010, p. 3).

Una mejor integración en las operaciones esenciales del negocio de las preocupaciones en torno al desarrollo local puede implicar desarrollar cambios profundos en la forma en la que las empresas realizan negocios. Esta integración suele tener lugar a lo largo del tiempo y conlleva incorporar las problemáticas de desarrollo local en la planificación estratégica y en los procesos de evaluación. Significa, entre otros, incluir el impacto en el desarrollo local como indicador en la evaluación de resultados de las unidades de negocio y de su personal (IFC, 2000, p. 23). Concretamente, al realizar el control y evaluación de los programas de desarrollo local, resulta importante obtener información sobre su impacto desagregado por género. Del mismo modo, en los informes anuales se podrían identificar y cuantificar los beneficiarios de sus acciones en la comunidad por género, analizando igualmente si el valor monetario de sus programas se distribuye de forma equitativa entre ambos sexos (GRI e IFC, 2009, p. 52).

No todas las empresas tienen capacidad para desplegar programas de desarrollo local individualmente¹³⁹. En algunos casos las empresas prefieren adoptar un enfoque *ad hoc* o filantrópico para alcanzar los objetivos de desarrollo local, tales como (IFC, 2000, p. 2):

- Participar en foros de empresas que se centran en actividades que implican una participación en la comunidad,
- Donar dinero a fundaciones de desarrollo de local o becas para programas educativos locales,
- Organizar programas de voluntariado de su personal con organizaciones locales de manera que sea este personal quien realice actividades de desarrollo local,
- Crear alianzas con ONGs u otras organizaciones que desempeñen un papel en la gestión de actividades de desarrollo local.

¹³⁹ Un factor relacionado con la decisión de gestionar sus propios proyectos parece ser la cantidad de dinero que la empresa destina a dichas actividades, además de la experiencia acumulada en sus relaciones con la comunidad y el grado del sentido de responsabilidad social que hayan desarrollado (Thompson, *et al.*, 2000, p. 1381).

Al igual que el Banco Mundial recomienda que las personas responsables de las políticas públicas establezcan una colaboración activa con organizaciones cívicas e internacionales de manera que se incrementen los esfuerzos en la lucha por la igualdad de género (Banco Mundial, 2001, p. 28), las empresas también pueden ver multiplicados los resultados de sus esfuerzos al **cooperar con diversas organizaciones de la comunidad local**¹⁴⁰. De este modo, los programas de desarrollo local más exitosos se basan en alianzas con ONGs, organizaciones locales¹⁴¹, gobiernos nacionales, gobiernos locales, donantes internacionales, otras empresas, instituciones religiosas, universidades, organizaciones multilaterales y otras organizaciones interesadas en la promoción del desarrollo de la comunidad (IFC, 2000, p. 26). Se espera de las empresas en la actualidad que no solo asuman una mayor responsabilidad a la hora de mitigar cualquier impacto negativo en la sociedad, sino que trabajen junto con los gobiernos y las ONG para ayudar a solventar un amplio abanico de retos sociales y medioambientales (Pinney, *et al.*, 2010, p. 2).

En el caso de las asociaciones con las organizaciones no lucrativas, estas se convierten en la fórmula de implicación más sofisticada, ya que crea la oportunidad única de ofrecer algo más que recursos financieros. Mediante estas asociaciones las empresas pueden ofrecer a estas organizaciones sus habilidades gerenciales y experiencia en ámbitos concretos,

¹⁴⁰ Este tipo de asociaciones permite a las empresas (IFC, 2000, p. 26):

- hacer uso de habilidades adicionales y complementarias,
- conectarse a nuevas redes sociales,
- beneficiarse del conocimiento local,
- adquirir nuevos enfoques hacia el desarrollo,
- hacer los esfuerzos de desarrollo local más sostenibles,
- coordinar diferentes esfuerzos en un tema concreto para maximizar tanto las complementariedades, como el impacto en el desarrollo de la comunidad,
- involucrar al gobierno, comunidades y otros grupos de interés en un más amplio diálogo político sobre el desarrollo local.

¹⁴¹ Las organizaciones que tienen su base en la localidad (CBO, Community based organizations) son organizaciones arraigadas en la comunidad. Incluyen organizaciones tales como asociaciones de mujeres o cooperativas de agricultores o pescadores (IFC, 2000, p. 28)

incrementando la eficiencia y eficacia de los programas sociales lanzados por las organizaciones no lucrativas (Thompson, *et al.*, 2000)¹⁴².

En definitiva, los programas de desarrollo local pueden gestionarse internamente o puede asignarse dicha responsabilidad a una ONG o fundación. Ambas alternativas tienen sus ventajas y desventajas. Sin embargo, cuando las empresas optan por lo segundo, es importante que estas organizaciones (ONGs o fundaciones) hayan adoptado estándares internacionales que garanticen su gestión eficaz¹⁴³. La alternativa intermedia es que la acción social la desarrolle una Fundación creada por la propia empresa con la finalidad de mejorar las comunidades en las que se asienta. En ocasiones, esto se hace directamente por parte de la fundación, que depende e incluso, en muchas ocasiones, lleva el mismo nombre que la empresa y en otras, esta actúa con contrapartes locales más conocedoras del terreno¹⁴⁴.

¹⁴² El sector empresarial puede ayudar al tercer sector en áreas tales como (Thompson, Tancredi y Kisil, 2000, p. 1382): estrategias para el marketing social, estrategias para la recaudación de fondos, proceso de planificación (estratégico y operacional), gestión en general, sistemas de información y control, reporte y diseminación de experiencias, y algunos métodos para la evaluación de beneficios y el análisis coste-beneficio.

¹⁴³ *El International Committee on Fundraising Organizations* (ICFO) es una asociación de entidades certificadoras nacionales que ha desarrollado un conjunto de estándares internacionales para el buen gobierno y gestión de las organizaciones privadas no-gubernamentales o sin ánimo de lucro, que directa o indirectamente a través de subsidiarias, recaudan fondos para objetivos caritativos o de beneficio público (<http://www.icfo.de/about.htm>).

El estándar cubre cinco áreas clave de actividad:

- Afiliación y responsabilidades del consejo de administración.
- Cumplimiento de objetivos de beneficio público.
- Control fiscal, gestión y reporte.
- Prácticas para la recaudación de fondos.
- Provisión de información pública.

¹⁴⁴ Como ejemplo a resaltar se podría mencionar el caso de Barceló, que colabora con comunidades locales tanto a través de su propia Fundación, como de ONGs. El objetivo de su Fundación es llevar a cabo proyectos que incidan no solo en la ayuda a las personas más necesitadas en un momento determinado, sino que logren en las personas beneficiarias una rampa de lanzamiento para seguir desarrollando su actividad de un modo cada vez más autosuficiente y eficaz en el futuro, colaborando con ello al desarrollo económico y social de las zonas donde residen. Desarrolla su labor en países como Ecuador (proyecto de microcréditos para 150 mujeres), Nicaragua (proyecto para la renovación del cultivo de piña en Ticuantepe), Níger (microcréditos para mujeres de la región de Diffa) y República Dominicana (apoyo a la creación de microempresas). Asi-

En cualquier caso, ciertos autores señalan que la función de desarrollo de la localidad no debería ser externalizada a terceros agentes, ya que esto aislaría aún más la cultura de la empresa y su forma de hacer negocios del *feedback* de la comunidad (Reichardt y Moshoeshoe, 2003, p. 13).

Tabla 54. Ejemplo Nike - Population and Community Development Association (PDA)

Chakkarat es una humilde región al norte de Bangkok, Tailandia, que destaca por sus bajos costes, tanto en sueldos como en servicios. Después del estudio de costes y riesgos, Nike decidió instalar allí una de sus plantas de confección de ropa y calzado, pero no lo hizo de la forma habitual que cabía esperar. Contactó con la ONG local tailandesa "Population and Community Development Association" (PDA) y juntos idearon un programa global de desarrollo social y económico de Chakkarat en torno a la factoría. El proyecto contemplaba la construcción de varias escuelas, microcréditos para proyectos empresariales locales, así como un conjunto de iniciativas sociales que, junto con la generación de empleo, ayudaron a incrementar el bienestar de una zona rural como Chakkarat y a frenar la inmigración a las grandes ciudades.

Fuente: Arenas, *et al.* (2011, p. 44).

Definición de áreas de actuación

Como se ha comentado anteriormente, las empresas deberían diseñar las **áreas del programa** de manera que se

mismo, para poder brindar una asistencia médica y sanitaria gratuita a las poblaciones más necesitadas y desasistidas de los países de Centroamérica y Caribe, la Fundación Barceló creó en 1995 el Programa de Ayuda Médica Internacional. Empezaron las actividades en la República Dominicana y año a año se han ido incorporando nuevos países y nuevos centros, extendiendo los beneficios del programa a muchas más personas (Guatemala, Nicaragua, Costa Rica, República Dominicana, Kenia y Honduras). También ha realizado proyectos de mejora de las condiciones personas con el VIH-SIDA en los barrios marginales de Puerto Príncipe y ha colaborado en la dotación de equipamiento de diagnóstico para el Hospital de Kanzenze (R. D. del Congo).

Con respecto a las acciones que Barceló realiza a través de ONGs, se pueden destacar su colaboración en el Bosque de Juigalpán (Nicaragua) donde, desde principios del año 2005, su Fundación colabora con Paz y Tercer Mundo y con Afodenic en un proyecto consistente en la construcción de 498 casas en esa zona. Otra ONG con la que colaboran, esta vez en Ecuador es Viviendas Hogar de Cristo con la que, desde hace unos años, construyen viviendas dignas, con la participación directa de las personas beneficiarias en su construcción. Otro proyecto con el que ha colaborado es el programa de letrización en el departamento de Managua (Nicaragua), atendiendo así a un objetivo primordiales en el campo de la salud (mejora de condiciones sanitarias e higiénicas) (Aguirre, *et al.*, 2009, p. 13).

dirijan a las **necesidades prioritarias de desarrollo de la localidad, incluidas las de las mujeres**. Lógicamente las necesidades y áreas de actuación variarán totalmente de un proyecto a otro y de una comunidad a otra. En cualquier caso, debería permitirse a las comunidades identificar sus propias prioridades de desarrollo a través de un proceso de consulta y diálogo con la empresa. Además, la propia participación de las mujeres puede provocar cambios en la relación tradicional de géneros en la comunidad. Garantizar la participación de las mujeres tanto en el diseño, como en la implantación de los programas comunitarios los hace más transparentes, eficaces y sostenibles (ver tabla adjunta) (GRI e IFC, 2009, p. 52).

Algunos **principios clave en la definición de las áreas de actuación** son (IFC, 2000):

1. **Emplear toda la información y recursos disponibles**, particularmente fuentes locales o con base en la comunidad. Entre las fuentes de información que se pueden emplear se encuentran: los datos del censo del gobierno, planes o informes de desarrollo del gobierno local o nacional, estudios de universidades locales, ONGs o grupos de la comunidad, evaluaciones sobre el impacto medioambiental o social, o encuestas preliminares encargadas por la empresa.
2. **Emplear métodos participativos**. Se trata de involucrar a los miembros de la comunidad mediante un proceso de discusión y priorización de sus necesidades y una evaluación de los recursos disponibles que son esenciales. Una forma de promover la participación de la comunidad es, en primer lugar, ayudando a sus miembros a que se organicen entre ellos.
3. **Comenzar poco a poco construyendo confianza**. En la creación de proyectos participativos y sostenibles es esencial la generación de la confianza en la comunidad.
4. **Sincronizar los programas de desarrollo de la comunidad con el ciclo del proyecto empresarial**. La secuenciación y programación de las actividades de desarrollo local resulta fundamental. Tanto el enfoque, como el tamaño de un programa de desarrollo local puede variar a lo largo de las distintas etapas del proyecto empresarial.

Tabla 55. **Proceso de planificación participativo: elementos clave y aspectos de género a contemplar**

Elementos clave en los procesos de planificación participativos
<ul style="list-style-type: none"> • Involucrar a las comunidades desde el principio del proceso de planificación mediante entrevistas, programas de consulta y reuniones. • Dirigirse a la comunidad de forma culturalmente apropiada. Esto puede implicar consultas y reuniones por separado con mujeres, personas de diferentes grupos de edad, familias o personas más pobres, indígenas u otros grupos marginados. • Incluir en la consulta a organizaciones, federaciones o personas que han sido elegidos por los miembros de la comunidad como sus representantes. • Presentar los planes por adelantado a los miembros y grupos de la comunidad para obtener su validación y sugerencias de cambio y mejoras. • Consultar a la comunidad, a ser posible, en el idioma principal de sus miembros. En caso contrario, se debería llevar a cabo en el idioma hablado mayoritariamente y comprendido por sus integrantes y personas líderes de la comunidad. • Facilitar la consulta, si es necesario, a través de la formación en preparación de presupuestos, planificación, gestión y otras habilidades necesarias. Para ello se puede recurrir a cualquier programa de formación del gobierno local. • Coordinarse con otros agentes de interés, como el gobierno local o nacional, u ONGs o asociaciones de la comunidad. • Consultar sin coacción, ni intimidación. • Construir y fortalecer las capacidades de las comunidades para planificar y llevar a la práctica los programas de desarrollo local. La creación de estas capacidades y habilidades facilita la sostenibilidad de los programas.
Aspectos de género a considerar en el proceso de consulta
<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar que las mujeres tienen representación en los órganos de gobierno y toma de decisiones de la empresa, tales como los comités que interactúan con las comunidades locales y toman decisiones sobre los proyectos de inversión en la comunidad. • Consultar con la red interna de mujeres (si existe en la organización) para reunir el conocimiento de las empleadas sobre cuestiones de género de la comunidad y sus enfoques para resolverlos. • Establecer un proceso mediante el cual las mujeres de la comunidad sean consultadas, asegurando de esta forma que sus voces sean escuchadas (en algunos casos puede ser útil consultar a las mujeres de forma separada). • Consultar con las mujeres durante el proceso de estudio de los proyectos comunitarios y asegurarse su participación.

- Apoyar la creación de un consejo comunitario consultivo de mujeres (externo), si se considera útil.
- Identificar las necesidades de aprendizaje de las mujeres y asegurarse de que se cubran, para permitir su participación efectiva en los programas de la comunidad local a lo largo de las etapas de diseño e implantación.
- Apoyarse en ONGs y otros grupos de la comunidad que trabajen de manera general en la promoción de la mujer.

Fuente: IFC (2000, p. 15) y GRI e IFC (2009, p. 50 y 53).

En cualquier caso, un aspecto fundamental a la hora de desplegar actividades y programas de desarrollo local es **vincular estas con las actividades esenciales del negocio** (IFC, 2000, p. 18). Las empresas deben alinear de forma estratégica sus iniciativas en la comunidad local con los objetivos del negocio y con la estrategia de RSE (Pinney, *et al.*, 2010, pp. 2-3).

Contratar a la población local, realizar ajustes mínimos en los planes e infraestructuras de manera que encajen con las necesidades de la localidad, y desarrollar empresas proveedoras locales de bienes y servicios incrementa el impacto positivo a un coste mínimo para la empresa. Sin embargo, la vinculación sistemática del desarrollo local con las operaciones claves de la empresa conlleva la integración de la preocupación por el impacto en el desarrollo en su proceso de toma de decisiones. Así, muchas empresas realizan esfuerzos por maximizar el empleo y las compras locales y por aprovechar las competencias esenciales de sus negocios para promover el desarrollo de las comunidades en las que se integran (IFC, 2000, p. 18).

Principios claves en programas de desarrollo local

En definitiva, los **principios claves para los programas de desarrollo comunitario** son (IFC, 2000, p. vii):

1. **Entablar un proceso de consulta efectiva con los miembros de la comunidad:** la consulta a la comunidad de una forma culturalmente apropiada y efectiva es clave para un adecuado desarrollo local. La consulta sienta las bases de la confianza y ayuda a las empresas a identificar las necesidades locales, definir las responsabilidades de los grupos de interés y gestionar las expectativas entre los miembros de la comunidad.
2. **Construir confianza:** la construcción de confianza entre la empresa, los miembros de la comunidad y otros grupos de

interés es esencial para un programa exitoso. La consulta y participación, además de la buena fe y la transparencia, son esenciales para la creación y el mantenimiento de la confianza entre todos los agentes.

3. **Gestionar las expectativas definiendo claramente roles y responsabilidades:** unas expectativas mal gestionadas pueden generar desconfianza entre las empresas y la comunidad. A menos que las empresas definan claramente sus compromisos con el desarrollo local corren el riesgo de no cumplir con unas elevadas expectativas que se hayan podido generar. La empresa debe dejar claro que el gobierno y la comunidad tendrán un papel que desempeñar. Una vez que los roles y las responsabilidades hayan sido definidos, las empresas deberán comunicarlos clara y consistentemente.
4. **Desarrollar una capacidad adecuada:** si la empresa no cuenta con personal con experiencia en desarrollo local y conocimientos sobre las costumbres y necesidades locales, tendrá que contratar al personal que las tenga. Además de desarrollar internamente esta capacidad, o incluso en sustitución de la misma, las empresas pueden asociarse también con organizaciones como el gobierno nacional o local, grupos de la comunidad u ONGs.
5. **Movilizar las competencias esenciales:** las empresas poseen una serie de competencias esenciales que pueden ser empleadas para promover el desarrollo local. Estas incluyen sus productos, las conexiones políticas y empresariales, la gestión financiera, los recursos humanos y otras habilidades de su personal.
6. **Establecer objetivos medibles e informar sobre el progreso:** el establecimiento de objetivos y el control de su progreso permite a la compañía y a sus grupos de interés controlar los éxitos del programa y sus debilidades. Esta transparencia será esencial para la creación de confianza entre *los stakeholders* y para el propio éxito del programa.

Si la empresa desea **implicarse en iniciativas comunitarias en clave de género**, algunos aspectos interesantes a contemplar serían los siguientes (GRI e IFC, 2009, p. 50):

- Poner en contacto al personal encargado de los temas de diversidad en la organización (en caso de que exista) con la persona encargada de diseñar e implementar las

acciones en la comunidad. La persona encargada de los temas de diversidad puede aportar una perspectiva de género única a los programas comunitarios;

- Identificar si existe alguna iniciativa de apoyo en materia de género proveniente del sector público que pueda ser útil para la empresa. Considerar si puede ser interesante trabajar en colaboración con otras empresas, la comunidad y el gobierno en el impulso a dichas iniciativas;
- Asegurarse de que las colaboraciones que se llevan a cabo encajan en los valores de la organización en materia de género;
- Trabajar estrechamente con los gobiernos locales o comunidades en políticas y prácticas que promuevan la igualdad de género y concedan poder a las mujeres;
- Considerar el voluntariado del personal como mecanismo para mejorar la comprensión y resolución de los problemas de género de la comunidad;
- Apoyar la oferta de formación sobre violencia doméstica en la comunidad local.

De este modo, según se desprende de un estudio sobre el género y la erradicación de la pobreza, existen dos impedimentos fundamentales para la transversalización: la ausencia del enfoque de género como un elemento esencial/central de las organizaciones formuladoras de políticas y la limitada consulta a los principales grupos de interés (UICN, *et al.*, 2009, p. 19).

Tabla 56. Ejemplo DOLE - Makilala Women Federation - Kasilak Development Foundation

En el año 2004 la división de Dole en Stanfilco, Filipinas, decidió subcontratar a empresas externas la confección de la ropa de protección de su personal. La ONG Kasilak, que trabaja con las comunidades locales en la generación de pequeños negocios, puso a Dole al corriente de la existencia de Makilala Women Federation, cuyas integrantes buscaban iniciativas para salir del desempleo. Mediante el uso de microcréditos y el apoyo de Dole y la Kasilak Development Foundation, la federación de mujeres de Makilala ha producido desde finales de 2004 más de 17.000 trajes de protección empleando a más de 20 mujeres locales.

Fuente: Arenas *et al.* (2011, p. 43).

El largo camino por recorrer en materia de igualdad de género en muchas localidades

En lo que respecta a la igualdad de género, el margen de actuación de las empresas en las comunidades locales y en el desarrollo local es todavía muy amplio. A pesar de los avances producidos en materia de igualdad en las últimas décadas, todavía existen numerosos países y regiones donde la discriminación por razón de género es común. En los países en desarrollo las mujeres no poseen los mismos derechos jurídicos, sociales y económicos que los hombres. Así, mujeres y niñas sufren mayoritariamente los perjuicios derivados de las diferencias entre sexos en el acceso y control de los recursos, las oportunidades económicas, el poder y la participación política (Banco Mundial, 2001).

La discriminación que padecen mujeres y niñas en salud, educación y en el mercado laboral, con las consiguientes repercusiones negativas en el ejercicio de sus libertades, viene reflejada en el **Índice de Desigualdad de Género (IDG)**¹⁴⁵ de los

¹⁴⁵ El Índice de Desigualdad de Género fue elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en su informe de 2010. El IDG trata de reflejar en qué medida los logros de desarrollo humano nacional se ven deteriorados por la desigualdad de género. Por su parte, el índice de desarrollo humano (IDH) es un indicador del desarrollo humano de un país, elaborado por el PNUD desde 1990. Este índice está compuesto a partir de tres parámetros: Vida larga y saludable (medida por la esperanza de vida), Educación (en función de la tasa de alfabetización de personas adultas y la tasa de matriculación en educación primaria, secundaria y superior, así como la duración de la educación obligatoria) y Nivel de vida digno (medido en términos de PIB per cápita). De este modo, el IDG muestra la pérdida en desarrollo humano debido a la desigualdad entre logros de mujeres y hombres en tres dimensiones: salud reproductiva, empoderamiento y mercado laboral. Los valores van de 0 (igualdad perfecta) a 1 (desigualdad total) (PNUD, 2010, p. 240). Así por ejemplo, Arabia Saudita tiene un desarrollo humano alto y ocupa el lugar 55 en la clasificación global del IDH, con un IDH de 0,75 y un ingreso per cápita de casi US\$25.00. Sin embargo, a pesar del nivel de instrucción relativamente elevado alcanzado por las mujeres de ese país, estas no tienen prácticamente representación en el parlamento y su tasa de participación en la fuerza laboral es tan solo del 25% si se compara con la de los hombres. De este modo, el país tiene un valor de 0,76 en el IDG y se ubica en el lugar 128 entre 138 naciones (ver Tabla 1 del Anexo).

Los primeros índices globales de género, el denominado Índice de Desarrollo relativo al Género (IDG) y el Índice de Potenciación de Género (IPG), fueron incorporados por primera vez en el Informe sobre Desarrollo Humano 1995 en el momento en que surgía una creciente concienciación internacional sobre la importancia de hacer un seguimiento del progreso de los esfuerzos dirigidos a eliminar las brechas de género en todos los aspectos de la vida. El IDG analizaba las desigualdades de género en las dimensiones del IDH, mientras que el IPG examinaba la participación po-

distintos países. Tal y como muestra la tabla 1 del Anexo, la media global del IDG fue 0,56 en 2008, lo que refleja una pérdida porcentual en el desarrollo humano a causa de la desigualdad de género del 56%. Por su parte, las medias regionales oscilan desde el 32% de los países desarrollados de la OCDE hasta el 74 % del Sur de Asia. Concretamente, el IDG, que pone de manifiesto las diferencias existentes en la distribución de los logros alcanzados por mujeres y hombres, muestra lo siguiente (ver tabla adjunta) (PNUD, 2010, pp. 104-105):

- La desigualdad de género varía enormemente, de manera que la pérdida de logros que causa este fenómeno fluctúa entre 17% y 85%.
- El África Subsahariana, el Sur de Asia y los Estados Árabes son las regiones que presentan las mayores pérdidas por cuestiones de desigualdad de género.
- Los Países Bajos lideran la lista de países igualitarios, seguidos por Dinamarca, Suecia y Suiza. De este modo, los países con las 10 mejores puntuaciones en materia de igualdad, tienen un IDG medio de 0,23.
- Entre los países desarrollados Catar es el que muestra más desigualdades de género. Arabia Saudita, Irak y Yemen son los más desigualitarios dentro de sus respectivos grupos de IDH.
- Dentro del grupo de IDH más bajo, Burundi es el más igualitario, mientras que en el grupo de desarrollo humano medio el más igualitario es China.
- Los países que ocupan las últimas 10 posiciones poseen un IDG medio de 0,79, situándose Níger, la República Democrática del Congo y Yemen entre los últimos.
- Otros países que se sitúan lejos de la igualdad de género son Arabia Saudita, Benín, Malawi y Sierra Leona.
- La salud reproductiva es el factor que más contribuye a la desigualdad de género en el mundo. Las mujeres del África Subsahariana, con una brutal pérdida del 99%, se ven afectadas principalmente en esta dimensión. Le

lítica (medida por la proporción de mujeres que ocupan escaños parlamentarios), la participación económica (proporción de mujeres en cargos profesionales y de alto nivel) y la propiedad de los recursos económicos (relación de ingresos entre mujeres y hombres). El nuevo IDG viene a sustituir a los anteriores IDG e IPG.

siguen las mujeres del Sur de Asia (98%) y los Estados Árabes, y América Latina y el Caribe (ambas con una pérdida del 96%).

- Tanto los Estados Árabes, como Asia Meridional, se caracterizan además por el escaso poder político de sus mujeres. Además, en los Estados Árabes la mujer también se ve afectada por una menor participación laboral.
- En cuanto a la participación política, en África Subsahariana es mayor que en los Estados Árabes, Europa y Asia Central, y Asia Meridional, pero este poder se ve contrarrestado por las diferencias en educación.
- Aunque en los países de Europa y Asia Central la representación de la mujer en el parlamento es más baja, sus niveles de educación y de participación en el empleo se acercan a la paridad y las tasas de mortalidad materna son bajas.
- Los países con mayores desigualdades muestran unos valores impresionantes en numerosas dimensiones del bienestar de la mujer. Así, los 20 últimos países de la lista arrojan una tasa media de mortalidad materna de alrededor de 915 por cada 100.000 personas nacidas vivas y una tasa de fecundidad entre adolescentes de 111 nacimientos por cada 1.000 mujeres entre 15 y 19 años de edad, cuando los promedios mundiales se sitúan en torno a 273 muertes y 54 nacimientos, respectivamente. Además, en estos países por cada ocho hombres, apenas hay una mujer parlamentaria.

Tabla 57. Clasificación de países por Índice de Desigualdad de Género (IDG)

Clasificación según el IDH	País	Clasificación según IDG (2008)	Valor IDG (2008)
7	Países Bajos	1	0,174
19	Dinamarca	2	0,209
9	Suecia	3	0,212
13	Suiza	4	0,228
1	Noruega	5	0,234
18	Bélgica	6	0,236

Clasificación según el IDH	País	Clasificación según IDG (2008)	Valor IDG (2008)
10	Alemania	7	0,240
16	Finlandia	8	0,248
23	Italia	9	0,251
27	Singapur	10	0,255
14	Francia	11	0,260
11	Japón	12	0,273
17	Islandia	13	0,279
20	España	14	0,280
35	Chipre	15	0,284
8	Canadá	16	0,289
29	Eslovenia	17	0,293
2	Australia	18	0,296
25	Austria	19	0,300
12	República de Corea	20	0,310
40	Portugal	21	0,310
48	Letonia	22	0,316
22	Grecia	23	0,317
24	Luxemburgo	24	0,318
3	Nueva Zelanda	25	0,320
41	Polonia	26	0,325
28	República Checa	27	0,330
15	Israel	28	0,332
5	Irlanda	29	0,344
51	Croacia	30	0,345
31	Eslovaquia	31	0,352
26	Reino Unido	32	0,355
44	Lituania	33	0,359
36	Hungría	34	0,382
33	Malta	35	0,395
58	Bulgaria	36	0,399
4	Estados Unidos	37	0,400
89	China	38	0,405
34	Estonia	39	0,409
99	República de Moldavia	40	0,429

Clasificación según el IDH	País	Clasificación según IDG (2008)	Valor IDG (2008)
65	Federación Rusa	41	0,442
42	Barbados	42	0,448
47	Kuwait	43	0,451
69	Ucrania	44	0,463
32	Emiratos Árabes Unidos	45	0,464
72	Mauricio	46	0,466
	Cuba	47	0,473
59	Trinidad and Tobago	48	0,473
50	Romania	49	0,478
57	Malaysia	50	0,493
62	Costa Rica	51	0,501
53	Libia	52	0,504
45	Chile	53	0,505
52	Uruguay	54	0,508
39	Bahrein	55	0,512
81	Túnez	56	0,515
100	Mongolia	57	0,523
113	Vietnam	58	0,530
107	Maldivas	59	0,533
46	Argentina	60	0,534
64	Albania	61	0,545
67	Azerbaiyán	62	0,553
109	Kyrgyzstan	63	0,560
75	Venezuela	64	0,561
112	Tayikistán	65	0,568
76	Armenia	66	0,570
66	Kazakstán	67	0,575
56	México	68	0,576
92	Tailandia	69	0,586
84	Algeria	70	0,594
74	Georgia	71	0,597
91	Sri Lanka	72	0,599
78	Belice	73	0,600
63	Perú	74	0,614

Clasificación según el IDH	País	Clasificación según IDG (2008)	Valor IDG (2008)
105	Namibia	75	0,615
82	Jordán	76	0,616
83	Turquía	77	0,621
97	Filipinas	78	0,623
166	Burundi	79	0,627
73	Brasil	80	0,631
54	Panamá	81	0,634
110	Sudáfrica	82	0,635
152	Ruanda	83	0,638
80	Jamaica	84	0,638
96	Paraguay	85	0,643
77	Ecuador	86	0,645
88	Republica Dominicana	87	0,646
122	Republica Lao	88	0,650
90	El Salvador	89	0,653
79	Colombia	90	0,658
98	Botsuana	91	0,663
104	Guyana	92	0,667
121	Swaziland	93	0,668
38	Qatar	94	0,671
124	Cambodia	95	0,672
95	Bolivia	96	0,672
115	Nicaragua	97	0,674
70	Irán	98	0,674
93	Gabón	99	0,678
108	Indonesia	100	0,680
106	Honduras	101	0,680
141	Lesoto	102	0,685
111	Siria	103	0,687
114	Marruecos	104	0,693
169	Zimbabue	105	0,705
154	Sudán	106	0,708
116	Guatemala	107	0,713
101	Egipto	108	0,714

Clasificación según el IDH	País	Clasificación según IDG (2008)	Valor IDG (2008)
143	Uganda	109	0,715
138	Nepal	110	0,716
165	Mozambique	111	0,718
125	Pakistán	112	0,721
144	Senegal	113	0,727
130	Ghana	114	0,729
139	Togo	115	0,731
129	Bangladesh	116	0,734
128	Kenia	117	0,738
136	Mauritania	118	0,738
145	Haití	119	0,739
151	Gambia	120	0,742
126	Congo	121	0,744
119	India	122	0,748
	Iraq	123	0,751
150	Zambia	124	0,752
158	Sierra Leona	125	0,756
153	Malawi	126	0,758
134	Benín	127	0,759
55	Arabia Saudí	128	0,760
131	Camerún	129	0,763
149	Costa de Marfil	130	0,765
162	Liberia	131	0,766
159	República Centroafricana	132	0,768
137	Papúa Nueva Guinea	133	0,784
155	Afganistán	134	0,797
160	Mali	135	0,799
167	Níger	136	0,807
168	República Democrática del Congo	137	0,814
133	Yemen	138	0,853

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de PNUD, Informe sobre Desarrollo Humano (2010).

Por otra parte, en los países en vías de desarrollo todavía se constatan los siguientes fenómenos (Banco Mundial, 2001):

- En numerosos países todavía muchas mujeres carecen de derechos para poseer tierras, gestionar la propiedad, dirigir negocios e incluso viajar sin el consentimiento de sus maridos.
- Las mujeres siguen teniendo un control menor sobre gran variedad de recursos productivos, como la educación, la tierra, la información o los recursos financieros¹⁴⁶. Estas disparidades, tanto en educación como en recursos productivos, perjudican negativamente la capacidad de las mujeres para participar en el desarrollo y contribuir a unos niveles de vida más altos para sus familias.
- A pesar de los logros recientes en materia educativa por parte de las mujeres, estas continúan ganando menos que los hombres en el mercado de trabajo, aun teniendo la misma educación e iguales años de experiencia de trabajo que los hombres.
- Los desiguales derechos y la débil situación socioeconómica de las mujeres con respecto a los hombres limitan también su capacidad para influir en las decisiones tanto dentro de sus comunidades, como a nivel nacional.

Por lo tanto, la **igualdad de sexos se convierte en un aspecto clave del desarrollo**, como lo refleja el hecho de que la *promoción de la igualdad de género y la potenciación de la mujer* sea el tercero de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) adoptados tras la Cumbre del Milenio celebrada por Naciones Unidas en 2000 (<http://www.undp.org>) que será objeto de estudio en el siguiente apartado.

Tal y como reflejan estudios recientes, las **sociedades que discriminan por género tienden a experimentar un crecimiento económico y reducción de la pobreza menos rápida** que las sociedades que tratan a hombres y mujeres de forma más igualitaria, por lo que la justificación económica de la ampliación de las oportunidades económicas de la mujer es cada vez más impor-

¹⁴⁶ Muchas mujeres no tienen derecho a poseer tierras, y si lo tienen, generalmente administran parcelas más pequeñas que los hombres. Por otro lado, en la mayoría de los países en desarrollo las empresas gestionadas por mujeres tienden a estar subcapitalizadas y además suelen tener un acceso más restringido a la maquinaria, fertilizantes, información y crédito que las empresas dirigidas por los hombres (Banco Mundial, 2001, p. 5).

tante, tratándose de una decisión económicamente inteligente (Banco Mundial, 2006). Por tanto, **las empresas que se enfrentan y tratan de paliar las causas fundamentales de la desigualdad de géneros** a través de sus acciones en la comunidad, también están **contribuyendo a combatir la persistente pobreza global** que existe en el mundo (GRI e IFC, 2009, p. 47).

Ignorar las desigualdades por razón de sexo suponen un enorme coste para el bienestar de la población y para la capacidad de los países para crecer sosteniblemente, gobernar eficazmente y reducir así la pobreza (Banco Mundial, 2001). Entender las relaciones existentes entre los temas de género, política pública y desarrollo es importante para promover un mayor interés y compromiso en el fomento de la igualdad de sexos.

Los costes de la no igualdad

Las personas responsables de las políticas nacionales e internacionales suelen mostrar cierta reticencia a tratar temas que consideran intrínsecamente ligados a las normas sociales, la religión o las tradiciones culturales. Sin embargo, como recuerda el Banco Mundial, los costes de tal renuencia y apatía son elevados (Banco Mundial, 2001, p. v). Del mismo modo, se podría argumentar que este argumento no debería ser un freno para la intervención de la empresa comprometida con el desarrollo de sus comunidades. Es más, el hecho de que las desigualdades de género provoquen altos costes humanos y limiten las perspectivas de desarrollo de los países constituye un argumento convincente para que las acciones públicas y privadas actúen en este ámbito (Banco Mundial, 2001, p. 14).

Según el Banco Mundial los costes de la desigualdad de género en un país se agrupan en los costes en la *salud y el bienestar de sus habitantes*, la pérdida de *productividad, eficiencia y progreso de sus economías*, y el debilitamiento del *buen gobierno* de sus países (World Bank, 2001, pp. 73-74).

En el ámbito del *bienestar*, la evidencia de países de todo el mundo muestra que las sociedades con grandes y persistentes desigualdades suelen padecer mayor pobreza, desnutrición, enfermedad y otro tipo de privaciones. Así:

- Las desigualdades por razón de género aceleran la propagación del VIH (World Bank, 2001, p. 75).
- Tanto el analfabetismo, como la falta de educación de las mujeres perjudican directamente a sus hijos e hijas. Unos

bajos niveles de educación se traduce en un peor cuidado de sus descendientes y, por ende, en mayores tasas de mortalidad y malnutrición infantil. De hecho, es más probable que las madres más educadas lleven un comportamiento adecuado en la promoción de la salud, por ejemplo, vacunando a sus hijos (World Bank, 2001, p. 79).

- Unos ingresos familiares más altos se relacionan positivamente con elevadas tasas de supervivencia infantil y mejor nutrición. Además, cuando esos ingresos adicionales recaen en las mujeres, el impacto de dichos ingresos es mayor que si estos recaen en manos de los hombres, tal y como muestran ciertos estudios de Bangladesh, Brasil y Costa de Marfil (World Bank, 2001, pp. 80-81).

En lo que respecta a la *productividad y crecimiento económico*, la discriminación por razón de género limita la capacidad de crecimiento de una economía y el aumento de los niveles de vida.

- Al igual que existe una correlación positiva entre la educación de una madre y el bajo peso del bebé al nacer, su salud y su nutrición, su educación también se relaciona positivamente con los logros educativos de sus hijos e hijas. Por un lado, porque la educación mejora la producción de capital humano (madres más educadas están más capacitadas para guiar a sus hijos e hijas), y por otro lado, porque los logros educativos de las madres son un indicador de sus habilidades innatas, las cuales se relacionan positivamente con la de sus descendientes. Por tanto, una educación restringida para las mujeres implica oportunidades perdidas de una generación futura mejor educada y más productiva (World Bank, 2001, p. 84).
- El analfabetismo femenino y la menor educación de las mujeres daña la productividad y los ingresos de las mujeres y de la economía (World Bank, 2001; OECD, 2008).
- En los hogares de Burkina Faso, Camerún y Kenia el control más equitativo de los medios de producción y de los ingresos agrarios por parte de las mujeres y hombres elevaría los rendimientos agrarios una quinta parte de la producción actual.
- Las mujeres a lo largo del mundo tienen unos ingresos medios menores que los hombres, y mujeres y hombres están segregados por ocupaciones. Aunque existen po-

cos estudios acerca del efecto que la discriminación de género en el mercado de trabajo tiene sobre la economía, un estudio realizado en América Latina y Caribe muestra que si los sueldos de hombres y mujeres fueran iguales, la producción sería un 6% mayor. Sin embargo, la equiparación de los sueldos requeriría una redistribución de alrededor de un quinto de la mano de obra (World Bank, 2001, p. 87).

- La escasa inversión en educación femenina reduce la producción total de un país. Hay estudios que demuestran que un incremento del 1% en la matriculación de mujeres frente a hombres en la enseñanza primaria, incrementa las tasas de crecimiento del PIB per cápita en más de un 1,2%. Asimismo, un estudio estima que si los países de África Subsahariana, Asia Meridional y Oriente Medio y Norte de África hubieran partido de unas diferencias en educación como las que tenía Asia Oriental en 1960, y hubieran reducido esa diferencia tan rápidamente como lo hizo Asia Oriental desde 1960 a 1992, sus ingresos per cápita habrían crecido un 0,5-0,9% al año (World Bank, 2001, pp. 88-90).

Finalmente, la *calidad del gobierno* de un país y la vida pública es señal de su nivel de desarrollo. Los estudios demuestran que existe una relación negativa entre la corrupción y el crecimiento y desarrollo económico, y sugieren que el predominio de la corrupción debilita la efectividad de las políticas de desarrollo. Según se deriva de diversos estudios, en aquellos lugares donde la influencia de las mujeres en la vida pública es mayor, el nivel de corrupción es menor (World Bank, 2001, pp. 92-93).

Así, parece haber diferencias intrínsecas en el comportamiento de hombres y mujeres que hacen que los gobiernos sean más transparentes y limpios cuando existen más mujeres en posiciones clave del gobierno. En lo que respecta a la corrupción, la conclusión general parece ser que las mujeres están más orientadas a la comunidad y son más desinteresadas que los hombres (World Bank, 2001, p. 93). De este modo, algunos estudios indican que las mujeres en los negocios son menos proclives que los hombres a pagar sobornos a las personas que ostentan cargos de funcionariado en el gobierno, ya sea por la aversión al riesgo o por unos mayo-

res estándares de comportamiento ético¹⁴⁷. Asimismo, una mayor participación de las mujeres en la vida pública también parece tener importancia, de manera que los gobiernos son menos corruptos cuando las mujeres son más activas en política o en el mercado de trabajo (por ejemplo, la corrupción disminuye cuando crece el número de asientos parlamentarios ocupados por mujeres) (World Bank, 2001, p. 95). Por lo tanto, aunque todavía solo existen ciertos indicios, las conclusiones sugieren que es beneficioso que las mujeres estén más presentes en la vida política y en el mercado de trabajo, dado que parecen ser una fuente eficaz en el cumplimiento de la ley y en un buen gobierno.

La RSE en las comunidades locales con perspectiva de género

Las **empresas concienciadas en materia de género** pueden desempeñar un papel destacado en la **promoción de la igualdad de género y en el empoderamiento de la mujer en aquellas comunidades en las que están localizadas** que, a la postre, redunde en una mayor riqueza en esas comunidades. Así, los esfuerzos de las empresas en la promoción de la igualdad de género en sus operaciones se puede reforzar a través de su involucración con uno de sus grupos de interés: sus comunidades locales (GRI e IFC, 2009, p. 47). De hecho, a la hora de establecer un diálogo y una confianza con la comunidad en la que están asentadas, las empresas deberían considerar particularmente a los grupos con menos poder y más desfavorecidos, entre los que se encuentran las mujeres (IFC, 1998, p. 12).

Las *instituciones sociales* (normas, costumbres, derechos, leyes) y *económicas* (como los mercados), las *familias* y la *economía* son los factores que condicionan la transformación de las relaciones entre hombres y mujeres y la eliminación de las desigualdades (Banco Mundial, 2001, p. 13).

¹⁴⁷ Una investigación llevada a cabo entre empresas de la República de Georgia concluía que es un 10-14% más probable que empresas propiedad de hombres o gestionadas por ellos hagan pagos no oficiales a las personas que ostentan cargos de funcionariado en el gobierno que las que son propiedad de mujeres o están dirigidas por ellas. Este resultado es válido con independencia de las características de la empresa (sector y tamaño) y de las características de la persona propietaria o directiva (su educación). Sin neutralizar los efectos de estos factores, resultaba doble la probabilidad de que las empresas dirigidas por hombres pagaran sobornos (World Bank, 2001, p. 93).

En este sentido, una premisa básica es que las políticas públicas y la acción pública deliberada es la principal fuente de cambio de las estructuras de género. Los gobiernos poseen una gran variedad de instrumentos para canalizar las transformaciones sociales. Sin embargo, **la acción de estado requiere de una amplio apoyo de la sociedad** si se quiere generar un profundo y duradero cambio (World Bank, 2001, p. 142).

En este sentido, las **empresas pueden desempeñar una labor fundamental como agentes transformadores de dichas relaciones**. Las empresas, entre otras, determinan los recursos a los que tienen acceso ambos géneros y la forma en la que pueden participar en la economía. Al proporcionar empleo en una economía, pueden establecer cómo se remunerarán las habilidades, capacidades y esfuerzos de mujeres y hombres, a qué tipo y perfiles de puestos de trabajo pueden acceder unos y otros, y cómo se recompensa y promociona el esfuerzo de ambos, y por lo tanto, sus posibilidades de participar en igualdad de condiciones en la economía y en la riqueza generada. Por otro lado, en la medida en que invierten y ponen en marcha iniciativas en su comunidad, las empresas pueden ayudar a corregir las desigualdades de género y fomentar la participación de las mujeres en la economía. Finalmente, las empresas extranjeras difunden nuevos valores, estrategias y experiencias en torno a la participación en las iniciativas de las comunidades allí donde se ubican (Thompson, *et al.*, 2000), por lo que se convierten en portadores de una nueva forma de hacer negocios socialmente más responsable en materia de género. Por todo lo anterior, estas empresas pueden desempeñar un papel como modelos a seguir por las empresas locales, ayudando a difundir entre el empresariado local los valores de la igualdad de género.

Al margen de todas las acciones que la empresa puede desplegar de puertas adentro que incidan en las políticas de recursos humanos de manera que se ofrezcan igualdad de oportunidades a unos y a otras (iniciativas que han sido ampliamente analizadas en el epígrafe 4.1.), de puertas afuera existen **multitud de ámbitos donde la empresa tiene capacidad de actuación**. De este modo, se podrían llevar a cabo todas estas acciones en la comunidad local en clave de género:

1. Potenciación del impacto en el empleo local.
2. Programas de educación y formación de la comunidad.
3. Potenciación de la subcontratación local.
4. Fomento del empresariado.
5. Desarrollo de infraestructuras.
6. Acceso a financiación.
7. Acceso a servicios básicos.
8. Promoción del cambio cultural y mejora de las actitudes hacia las mujeres.
9. Fomento del voluntariado entre las personas empleadas como parte de la inversión en la comunidad.
10. Apoyar a través de programas filantrópicos a ONGs o gobiernos locales en iniciativas y acciones que promuevan la igualdad de género y concedan poder a las mujeres.

Tabla 58. **Nestlé Perú: “Bienestar en Casa”, Una oportunidad de obtener ingresos y mejorar la nutrición familiar.**

Aprovechando su posicionamiento en el mercado y bajo un enfoque de Negocio Inclusivo, Nestlé Perú en alianza con SNV identificó la oportunidad de abrir un nuevo canal de ventas que permitía incrementar su participación de mercado y, a su vez, beneficiaba a las poblaciones de menores recursos al incrementar sus ingresos y acceder a conocimientos sobre nutrición, salud y bienestar. “Bienestar en Casa” es la primera experiencia de Nestlé Perú con un sistema de venta directa multinivel. Por tal motivo, antes de su desarrollo la empresa puso en marcha algunas actividades necesarias para conocer la potencialidad del negocio, tales como sesiones de grupo con amas de casa de los segmentos socioeconómicos objetivo para conocer sus perfiles.

Estas reuniones se realizaron tanto con potenciales distribuidoras vendedoras de los productos como con posibles consumidoras. De igual forma, al generar este nuevo canal de venta en la industria de alimentos la empresa debió llevar a cabo algunas adaptaciones internas relacionadas principalmente con los sistemas comerciales, con el equipo humano y sus responsabilidades y con el diseño de un sistema multinivel y de plan motivacional.

Actualmente “Bienestar en Casa” beneficia a más de 350 amas de casa de familias de bajos ingresos, las cuales se han convertido en *Asesoras de Bienestar*, que han logrado aumentar sus ingresos mensuales con la venta de productos Nestlé Perú y han mejorado sus conocimientos en salud y bienestar, lo que las beneficia a ellas, a sus familias y a su clientela.

(...)

“Bienestar en Casa”

El desafío: fortalecer su posicionamiento en los estratos socioeconómicos de menores ingresos al ofrecer a las amas de casa la posibilidad de ampliar sus conocimientos e incrementar sus ingresos familiares mediante un sistema novedoso de venta directa multinivel y por catálogo de los productos de Nestlé Perú como parte de la filosofía de Creación de Valor Compartido de la Compañía y en el contexto de su orientación como empresa de nutrición, salud y bienestar.

“Bienestar en Casa”, el nuevo proyecto de Nestlé Perú desde enero de 2009, se ha posicionado rápidamente como una opción que permite desarrollar una actividad emprendedora, que facilita un ingreso económico y que proporciona beneficios adicionales, tanto para quienes inician su práctica como para la propia empresa que cuenta con un nuevo canal de distribución y ventas.

Esquema: “Bienestar en Casa” funciona a través de un sistema de venta directa multinivel, que permite involucrar como vendedoras o distribuidoras a las amas de casa de bajos recursos que ingresan al sistema.

Además, como valor agregado fundamental del negocio y con el objetivo de contribuir a mejorar la calidad de vida de todos los grupos de interés relacionados con el Proyecto —personas vendedoras o distribuidoras y consumidoras—, las vendedoras o distribuidoras son capacitadas en nutrición y buenos hábitos alimenticios con el fin de ofrecer asesoría nutricional a las personas consumidoras e información relevante sobre los productos Nestlé Perú y la canasta básica familiar en general.

En la primera etapa del proyecto, desarrollada a lo largo de 2009, este nuevo canal de comercialización de productos Nestlé Perú logró incorporar a 350 amas de casa del distrito de San Juan de Lurigancho como *Asesoras de Bienestar*, quienes se dedican a la venta a través de la recomendación o del catálogo, lo que les ha permitido incrementar sus ingresos, que usualmente dedican a suplir necesidades como: vestido y educación para sus hijos e hijas; cubrir deudas; gastos del hogar como la alimentación; reinversión en el negocio (más pedidos) y gastos personales de ellas.

Para fortalecer el canal de comercialización se ha buscado generar un mayor atractivo de los productos Nestlé Perú a través de la entrega de premios y promociones que benefician a las vendedoras y a las personas consumidoras.

Las mujeres involucradas tenían un acceso muy limitado a conocimientos en nutrición y controles nutricionales, lo que derivaba en hábitos alimenticios deficientes y problemas en la nutrición de las familias. De este modo, las mujeres acceden a un plan de capacitación en ventas y nutrición para poder distribuir productos Nestlé Perú, convirtiéndose en *Asesoras de Bienestar* y posteriormente en promotoras de negocios.

Usualmente muchas de ellas trabajaban fuera del hogar, en empleos estables o de forma independiente y tuvieron que dejar sus trabajos para cuidar a sus hijos/hijas o a algún familiar. Son las mujeres quienes tienen que dejar de lado sus avances personales para encargarse de sus familias y dedicarse a ser amas de casa, labor que no suele ser reconocida como un trabajo.

Al no tener empleo y frente a las necesidades económicas de sus hogares buscan dentro de sus posibilidades opciones para obtener algún dinero extra. Con el ingreso económico adicional generado con la venta de productos por catálogo —como es el caso del programa “Bienestar en Casa”— o con alguna otra actividad encuentran alternativas que no comprometen su labor en el hogar. Al ser empleos independientes las mujeres pueden organizar su tiempo y en los momentos libres se dedican a vender diversos productos a sus conocidos y conocidas.

Población involucrada: más de 350 *Asesoras de Bienestar* —madres de familia y mujeres trabajadoras— de niveles socioeconómicos C2 (ingreso familiar mensual promedio de US\$ 398) y D (ingreso familiar mensual promedio de US\$ 282), en un promedio de edad de 37 años, con una familia constituida por 3,6 miembros —contando a padres e hijos/hijas— y en su mayoría amas de casa con secundaria completa o algún año de estudios superiores. Por otro lado las personas consumidoras son principalmente amas de casa de niveles socioeconómicos C2 y D que habitan en los distritos populares de la ciudad de Lima y en diversas regiones al interior del Perú.

Entidades vinculadas: Nestlé Perú; la empresa operadora distribuidora de productos Nestlé para cierta área geográfica que está en contacto directo con las *Asesoras de Bienestar*; y SNV que facilita la relación de beneficio mutuo entre todas las partes.

Inversión realizada: Nestlé Perú: US\$ 123.300; Otros fondos: US\$ 27.000

Logros y resultados

Para la empresa

- Nuevo canal de comercialización en el que el crecimiento está definido por la penetración en los hogares y no por la cantidad de puntos de venta.
- Presentación directa de los productos de Nestlé Perú con todos sus valores agregados y sin tener que competir en los anaqueles de las tiendas con otros productos.
- Ahorro en los costos relacionados con la cadena de distribución, la publicidad y los costos de ventas.
- Primer sistema de ventas multinivel en Perú de productos alimenticios de consumo masivo, especialmente diseñado para los sectores de bajos ingresos en desarrollo.
- Vinculación de 350 *Asesoras de Bienestar* desde julio de 2009.

Para las *Asesoras de Bienestar*:

- Capacitación y mayores conocimientos en temas de nutrición general.

- Margen de ganancia promedio del 19 por ciento.
- Aumento en sus ingresos mensuales.
- Fortalecimiento de una cultura crediticia que aumenta las posibilidades de acceder en un futuro a préstamos del sector financiero formal.
- Mejoras en los hábitos alimenticios, el índice de masa corporal y el porcentaje de grasa de las *Asesoras de Bienestar* y de sus hijos/hijas menores de 12 años, según se corroboró por medio de un programa de control nutricional
- Incremento de la autoestima de las mujeres al obtener sus propios ingresos.
- Crecimiento personal de las mujeres, mejoramiento de sus capacidades comunicativas, aumento de sus redes sociales y posibilidades de recreación.
- Reconocimiento por su labor.
- Motivación para incrementar sus conocimientos sobre nutrición, que son utilizados en pro de su entorno familiar y social.
- Apropiación de su rol de mujeres emprendedoras.

Fuente: SNV y WBCSD (2010).

1. **Potenciación del impacto en el empleo local**

Las empresas pueden tratar de maximizar el impacto generado en el empleo local a través de distintas medidas (IFC, 2000, pp. 18-19). Por un lado, podrían establecer como criterio la **preferencia en la contratación de personal local**, de manera que el impacto en el empleo en la comunidad sea el máximo.

Por otro lado, podrían desarrollar programas de **desarrollo y formación de su personal**, incrementando su capacitación y sus oportunidades de crecimiento profesional. Esta formación puede estar dirigida a proporcionarles habilidades para que adquieran nuevas responsabilidades en la empresa o simplemente ofrecerles habilidades generales (desde alfabetización básica y conocimientos básicos de aritmética, hasta formación directiva) (IFC, 2000, p. 18). Este tipo de programas benefician a la empresa y a la comunidad en su conjunto. Así, los programas de educación y prevención del VIH/SIDA reducen los días de baja por enfermedad, la mortandad, así como la transmisión del VIH/SIDA. Si bien el VIH/SIDA es un asunto de salud, la epidemia es un asunto de género. Asimismo, los programas de salud y sanidad pública reducen la propagación de enfermedades contagiosas en general, disminuyen los costes médicos de las empresas y los días de baja

por enfermedad de su personal y del de sus familias. Los programas de alfabetización y conocimientos básicos de aritmética proporcionan personal más cualificado, reduce los costes debidos a fallos y equivocaciones humanas y les ayuda a encontrar mejores trabajos y acceder a mejores oportunidades en el futuro.

Todas estas acciones que se acaban de mencionar **podrían estar enfocadas hacia el empleo femenino** en la localidad, de manera que la empresa potenciase la incorporación de las mujeres al mercado de trabajo, así como su cualificación profesional. La empresa debe tener en cuenta que el cambio económico afecta a los hombres y mujeres de manera distinta (World Bank, 2001, p. 187). Hombres y mujeres poseen derechos y recursos desiguales y por lo tanto, no pueden disfrutar de las mismas oportunidades que el cambio económico ofrece. La razón por la que los cambios en el mercado laboral afectan de forma diferente a hombres y mujeres es que poseen habilidades, experiencias, activos, información y conexiones sociales desiguales, por lo que no se benefician de las nuevas oportunidades de trabajo de la misma forma. Muy a menudo los hombres se benefician de los sueldos más elevados provenientes del nuevo sector de actividad, mientras que la mujer asume trabajos peor remunerados en los sectores tradicionales (World Bank, 2001, p. 187). Por lo tanto, las empresas asentadas en la comunidad podrían hacer un énfasis especial para que las mujeres se beneficien de igual manera de las nuevas oportunidades económicas surgidas a la sombra del nuevo proyecto empresarial.

2. Programas de educación y formación en la comunidad

La inversión en capital humano es una de las más rentables, ya que resulta clave para el crecimiento económico y el desarrollo sostenible. Las empresas pueden proporcionar **formación** a los miembros de la comunidad, buscando un **impacto positivo en el bienestar general** de sus habitantes y en su **accesibilidad al mercado de trabajo**, que además garantice a la empresa que en un futuro pueda contratar a personas trabajadoras sanas y cualificadas.

Tabla 59. **La Fundación Vodafone ofrece formación contra la violencia de género**

Fundación Genus y Fundación Vodafone España han puesto en marcha el Programa Hypatia, que ofrece formación en gestión documental y digitalización certificada para 16 mujeres con discapacidad, víctimas de la violencia de género, según un comunicado de Vodafone España.

El proyecto que se inició en diciembre 2010 y finalizó en octubre 2011 se recuperará en el 2012, con el fin de seguir formando a estas mujeres que tras una larga recuperación fruto de su situación, necesitan y quieren empezar de nuevo. Este curso está dirigido a un colectivo de mujeres que sufren una discapacidad generada, en la mayoría de casos, por el maltrato físico sufrido en el pasado y que, para poder reinsertarse de forma plena en la sociedad, se encuentran con barreras anteriormente desconocidas en cuanto a las opciones que les ofrece el mercado laboral.

El interés común de ambas instituciones por ofrecer este tipo de formación surge tras constatar que las nuevas Tecnologías de la Información ofrecen grandes oportunidades para que los colectivos vulnerables puedan superar sus limitaciones y mejorar así sus perspectivas de participación en la sociedad, y en especial su integración laboral. La Fundación Vodafone ha colaborado en una nueva línea de formación tecnológica, concretamente en la gestión documental y digitalización, que permitirá a las beneficiarias acceder a un empleo de calidad. El curso que se ofrecerá en el año 2012 incorporará algunas modificaciones sobre el que ha terminado, ya que se impartirá a lo largo de un año e incluirá dos módulos diferenciados, el primero de formación en nuevas tecnologías (paquete office), y el segundo más especializado de formación en gestión y digitalización documental. El curso se completa con un mes de búsqueda de empleo.

Fuente: Intelligence and Capital News Report, <http://www.icnr.es/articulo.php?n=111127214418> (Lunes, 28 de noviembre de 2011, accedido el 12/12/2011).

Las acciones que se podrían desplegar en este ámbito, y que debería **garantizar un acceso equitativo a los mismos** o bien podrían **dirigirse específicamente a mujeres**, incluyen (IFC, 2000; GRI e IFC, 2009):

- Programas de aprendizaje para proporcionar a las personas residentes experiencia en puestos de trabajo concretos y formación profesional,
- Programas de certificación ofrecidos conjuntamente con una escuela técnica o alguna organización similar,
- Becas universitarias para personas residentes en la comunidad que les permitan adquirir las habilidades necesarias para acceder a empleos directivos y cualificados,

- Asociarse para la formación con instituciones locales o nacionales o agencias gubernamentales¹⁴⁸,
- Formación en temas de VIH/SIDA en la comunidad local¹⁴⁹,
- Invertir en programas de educación comunitaria y prevención en temas de violencia doméstica¹⁵⁰,

En cualquier caso es interesante que las dos últimas tengan como público objetivo también a los hombres. Algunas acciones dirigidas exclusivamente a las mujeres podrían ser:

- Inversión en educación femenina, por ejemplo, mediante ayudas para mejorar el acceso de niñas a la educación o las ayudas a la formación de mujeres adultas,
- Servicios de guía y consejo a niñas y mujeres sobre el tipo de trabajo al que podrían acceder y las habilidades requeridas,
- Programas de formación y financiación para mujeres que promueva su acceso en áreas no tradicionales (áreas más técnicas de estudio y trabajo), que además puedan interesar a la empresa,
- Formación en liderazgo y gestión que les permita acceder y alcanzar cargos de mayor responsabilidad (OECD, 2008, p. 46),
- Incorporación de experiencia práctica en el currículo formativo a través de mecanismos como las prácticas, la observación de trabajo o las actividades empresaria-

¹⁴⁸ En un esfuerzo por contratar a más mujeres en su planta en Pune (India), la empresa Cummins Engine Company trabajó conjuntamente con la Fundación Cummins, el Instituto Rose Hulman y otras empresas en Pune para fundar *el Cummins Engineering College for Women* en una universidad local para mujeres. La facultad cuenta en la actualidad con 1.000 estudiantes y sirve como campo de entrenamiento de mujeres ingenieras para Cummins y otras empresas (IFC, 2000, p. 19)

¹⁴⁹ Algunos países, por ejemplo, están exigiendo que las empresas divulguen en sus informes su plan estratégico y política específica para combatir el VIH/SIDA. Tal es el caso del King Report II que tienen que completar las empresas listadas en la Bolsa de Valores JSE de Sudáfrica (GRI e IFC, 2009, p. 52).

¹⁵⁰ Este tipo de acciones pueden servir para reducir los riesgos financieros y evitar pérdidas de productividad de la empresa. Según estudios realizados, el coste del absentismo en el Reino Unido, la pérdida de productividad y la alta rotación de las mujeres debido a la violencia de género se estima en 2,7 billones de libras. Por su parte, el coste anual de la violencia doméstica en Estados Unidos excede los 5,8 billones de dólares y las pérdidas de productividad y ganancias correspondientes suponen 1,8 billones (GRI e IFC, 2009, p. 49).

les en el aula (school-based enterprises), ya que resultan muy efectivos para ampliar las ambiciones y formación de las mujeres jóvenes (OECD, 2008, p. 46).

El crecimiento de los niveles educativos y la disminución de las tasas de analfabetismo de las mujeres es una de las inversiones más eficaces para el incremento de la productividad femenina, así como para la promoción del bienestar de las familias y los menores (OECD, 2008, p. 43). Sin embargo, se requieren enfoques adaptados a las mujeres para promover su matriculación (horarios, coste, composición por género de profesorado y asistentes, etc.)¹⁵¹.

Finalmente, la demanda en la educación de las niñas es más sensible al coste, la distancia al colegio y la calidad del colegio que la de los niños (World Bank, 2001, p. 255). Por ello, cualquier acción de la empresa en la mejora de estas dimensiones tenderá a incrementar en mayor medida la tasa de matriculación de las chicas.

3. Potenciación de la subcontratación local

Además del impacto directo en el empleo local, las empresas podrían tener un impacto mayor si cabe a través de la subcontratación de bienes y servicios a empresas de la localidad (IFC, 2000, p. 20). La subcontratación local se basa en los recursos existentes en el área y amplía las oportunidades para las empresas locales. En cualquier caso, es importante que las empresas identifiquen formas en las que pueden fomentar la subcontratación, pero que al mismo tiempo trabajen para evitar una potencial dependencia de las empresas subcontratistas con respecto a las compras de la empresa. Un primer paso en la dirección adecuada sería establecer como prioritarios a las empresas proveedoras locales, pero al mismo tiempo fomentar el desarrollo de habilidades y guiarlas y capacitarlas para que ganen contratos con otras empresas.

Por otro lado, los *programas de desarrollo de empresas proveedoras* son fórmulas para desarrollar las habilidades de los negocios locales para que puedan satisfacer las necesida-

¹⁵¹ Por ejemplo, en Pakistán la contratación de mujeres locales como profesoras resultó fundamental para romper la barrera cultural de no enviar a las niñas a la enseñanza primaria. Del mismo modo, en Bangladesh no solo la presencia femenina entre el profesorado, sino los colegios unisex e incluso los baños separados parecen ser factores determinantes para la matriculación de las niñas (World Bank, 2001, p. 171)

des de compra de la empresa. Algunas claves para promover la subcontratación local son (IFC, 2000):

- Hacer que la información sobre las políticas de compras y los próximos contratos estén disponibles lo antes posible para permitir a las empresas locales un tiempo de preparación adecuado,
- Dividir el contrato en partes más pequeñas para promover una mayor competencia local,
- Diseñar los contratos para hacerlos más compatibles con las capacidades de las empresas locales,
- Ofrecer asistencia técnica o formación a las empresas proveedoras locales,
- Fomentar que empresas proveedoras externas se asocien con las empresa locales en la adjudicación de contratos,
- Asistir a empresas proveedoras potenciales en la obtención de créditos,
- Ayudar a las empresas locales a que escriban sus perfiles de empresa,
- Ofrecer guía y dirigir a las personas propietarias de los negocios locales hacia servicios de apoyo administrativo y directivo.

En definitiva, consistiría en actuar como *coachers* de las empresas proveedoras locales.

Otra fórmula empleada son los *sistemas de subcontratación* u *outgrowers schemes*, típicas de la industria agropecuaria. Este tipo de acuerdos permite que las empresas ofrezcan asistencia técnica, materiales y financiación a minifundistas o granjeros/granjeras locales para ayudarles a plantar un determinado producto, que la empresa se compromete a adquirir en un futuro. Por lo tanto, estos sistemas de subcontratación son una medio efectivo para crear empleo local además de mejorar los ingresos de los agricultores/agricultoras locales. Además, también son beneficiosas para las empresas ya que permiten obtener empresas proveedoras locales fiables de materia prima.

Nuevamente, la empresa podría **concentrarse en la promoción de las empresas locales creadas y gestionadas por**

mujeres, o aquellas en las que el empleo femenino sea mayoritario.

Así, la diversidad de empresas proveedoras (compras a mujeres o negocios propiedad de minorías), mejora los resultados de la cadena de valor (CERES, 2010, p. 55). Según un estudio llevado a cabo por Hackett Group en 2006, la diversidad de empresas proveedoras proporciona en las empresas líderes nuevas fuentes de ingresos. Las organizaciones de compras líderes que estimulan la diversidad de las empresas proveedoras alcanzan un retorno 133% veces mayor en los costes de las operaciones de compras que el resto de las organizaciones. Cada millón de dólares de costes en operaciones de compras se traduce en 3,6 millones de dólares adicionales en los resultados de la empresa (ibid).

La investigación de Hackett's mostró que las empresas dedican típicamente el 8% de sus gastos a empresas proveedoras de mujeres o de minorías, y que estos proveedores representan el 9,7% del total. Sin embargo, las organizaciones de compras de excelencia mundial se comportan mejor en ambas áreas (The Hackett Group, 2006).

4. Fomento del empresariado entre las mujeres

Como fórmula alternativa para la generación de renta para las mujeres de la localidad, las empresas pueden fomentar el espíritu emprendedor femenino en la comunidad. Las personas emprendedoras que deciden crear una nueva empresa son agentes cruciales para la productividad y crecimiento de todos los países (OECD, 2008, p. 35).

Aunque muy relacionados con la promoción de la subcontratación en la localidad, también resultan interesantes los *programas de desarrollo de micro-empresas* (IFC, 2000, p. 20), que podrían ser una forma de promover el auto-empleo. A través de estos programas las empresas impulsan a los miembros de la comunidad para que creen empresas por ejemplo de servicios de catering, limpieza, servicios de construcción o la producción de una variedad de productos tanto para la empresa, como para otros negocios locales. Las empresas pueden asesorar a las pequeñas empresas/empresariado en materia de investigación de mercado para que puedan dirigir sus productos hacia un mercado regional más amplio. A través del desarrollo de habilidades y la investigación de mercado, las empresas

pueden transformar los programas de promoción de la subcontratación local en programas más sostenibles diseñados para construir capacidades y promover la competitividad de los negocios locales (IFC, 2000, p. 20).

En el caso de las mujeres, aunque está creciendo el número de las que se convierten en empresarias, las aventuras empresariales propiedad de mujeres son todavía una oportunidad de negocio y creación de empleo desaprovechada (OECD, 2008).

Las mujeres empresarias tienen en muchos casos menos experiencia que los hombres a la hora de enfrentarse a procedimientos complicados, lo que incluye alcanzar acuerdos financieros, y poca información sobre las fuentes de asesoramiento. Además, parece que tienen menos comprensión y confianza a la hora de tomar decisiones financieras que los hombres. Las mujeres tienen desventaja a la hora de acceder a información y recursos financieros porque tienen menos probabilidad de poder permitírseles y no están introducidas dentro de las redes de negocios dominantes (OECD, 2008, p. 37). Sin embargo, las mujeres son más fiables como deudoras y los índices de morosidad en las microempresas lideradas por mujeres son más bajos.

Tabla 60. Buena Práctica en el fomento del empresariado entre las mujeres desarrollada por IKEA 237

El Programa de Empoderamiento de Mujeres de IKEA en la India, desarrollado en colaboración con el Programa de Desarrollo de Naciones Unidas (UNDP) durante los años 2009-2013, tiene como objetivo el fomento del empoderamiento social, económico y político de las mujeres en 500 pueblos de Uttar Pradesh (India), donde la Iniciativa Social de IKEA y UNICEF han estado presentes desde 2000. Se trata de promover entre al menos 50.000 mujeres el espíritu emprendedor, su contribución sustancial a los ingresos del hogar, el incremento de sus conocimientos jurídicos y su participación en los procesos de toma de decisiones en la política local. A través de este programa, UNDP ayuda a mujeres mediante su formación en buenas prácticas financieras, en el acceso a prestamos micro créditos y su formación en habilidades de gestión.

Asimismo, las mujeres reciben una alfabetización más avanzada y formación en liderazgo para asumir roles de catalizador y de decisión como líderes en instituciones de sus comunidades locales.

Fuente: UNIFEM y United Nations Global Compact (2011, p. 25).

Por lo tanto, es fundamental proporcionar a las mujeres acceso a financiación, formación, asesoramiento, información y redes de contactos, labor en la que podían participar las empresas en sus comunidades. En este sentido, el fomento de asociaciones de empresarias es una forma de diseminar información y servicios de apoyo a empresas de nueva creación en propiedad de mujeres.

5. Desarrollo de las infraestructuras

Las empresas deberían maximizar los **beneficios derivados del desarrollo de las infraestructuras**. La idea es adaptar la infraestructura de manera que se ajuste a las necesidades de la comunidad. En muchos casos los proyectos empresariales que se localizan en zonas aisladas requieren carreteras, electricidad, suministro de agua y otras infraestructuras básicas. Las empresas pueden incorporar a las comunidades en las primeras etapas de planificación, de manera que estas se beneficien al máximo de las nuevas infraestructuras. Alternativamente, en algunos casos quizá la mejor elección pueda ser evitar el desarrollo de la infraestructura, buscando el mínimo de impacto externo. Así, en algunos casos el impacto de la infraestructura puede ser potencialmente dañino para la comunidad local, sobre todo en los casos de grupos vulnerables como los indígenas¹⁵². En los países del Sur es necesario que las empresas respeten los emplazamientos donde habitan las comunidades indígenas, garanticen los recursos naturales gracias a los que subsisten y respeten sus costumbres y tradiciones (Antona, et. al, 2008, p. 34).

Generalmente la inversión en infraestructura beneficia a toda la población, independientemente de su género, pero en muchos casos benefician de forma distinta a hombres y mujeres (World Bank, 2001, p. 263). De este modo, las inversiones en agua potable, energía e infraestructura del transporte ayudan a reducir las desigualdades de género. Las inversiones en infraestructuras, sobre todo en agua y energía en áreas rurales pobres, reducen significativamente el tiempo dedicado por las niñas y mujeres a la recogida de agua y leña,

¹⁵² Tal fue el caso de Shell Prospecting and Development Peru (SPDP) que en su Proyecto en Camisea adoptó la decisión de no construir carreteras, y llevar al persona y el equipo en helicóptero y por transporte marítimo, para minimizar el impacto negativo indirecto en la afluencia de población. La política de Shell ayudó a limitar el daño a las personas indígenas que vivían en el área, quienes se oponían a la posible inmigración de colonos agrícolas y personas en búsqueda de empleo (IFC, 2000, p. 22).

así como a las tareas domésticas, liberando a las primeras para asistir al colegio y permitiendo a las segundas dedicarse a actividades generadoras de ingresos o participar en asuntos de la comunidad¹⁵³ (World Bank, 2001, p. 149). Por ello, a la hora de valorar y estimar los retornos de una posible inversión es interesante introducir esta perspectiva de género.

6. Acceso a financiación

Una interesante área de actuación para las empresas son los programas que permiten el acceso de las mujeres a los recursos financieros. Proporcionar a las mujeres acceso a los recursos financieros (no solo a nivel de microcréditos, sino también a nivel de PYMEs), se considera clave para dar poder a las mujeres y tener además un impacto positivo en toda la comunidad (GRI e IFC, 2009, p. 48). Así, los microcréditos¹⁵⁴ dan poder económico a las mujeres al apoyar su participación en la economía, fomentando así la igualdad de género y mejorando el bienestar en hogares y comunidades (WBCSD, 2010, p.58). Este apoyo financiero a los hogares con pocos ingresos mejora su bienestar económico, especialmente en lo que respecta a sus necesidades básicas y la estabilidad y crecimiento de las empresas. Además, los programas dirigidos específicamente a mujeres obtienen mayores rendimientos de la inversión y más beneficios sociales (WBCSD, 2010, p.58). De hecho, se reconocen como uno de las formas más efectivas para dar poder a las mujeres e incrementar su acceso a un medio de vida sostenible y a activos económicos (OECD, 2008, p. 38).

Aunque este tipo de iniciativas han tenido un enorme éxito, existe todavía un gran mercado al que todavía no se ha llegado, de manera que en África y Oriente Medio solo algo más del 10% de las familias más pobres (aquellos que viven con menos de 1 dólar al día) recibió microcréditos en 2007 (WBCSD, 2010, p. 59).

¹⁵³ En Burkina Faso, Uganda y Zambia, por ejemplo, las mujeres y las niñas podrían ahorrar cientos de horas al año si se redujera a 30 minutos o menos el tiempo que necesitan para ir a pie a recoger leña y agua potable.

¹⁵⁴ Los microcréditos son préstamos típicamente inferiores a 250 dólares americanos, que fueron originalmente diseñados para proporcionar apoyo financiero a las personas más pobres en países en desarrollo, evolucionado hasta convertirse en la actualidad en una importante fuente de financiación también en las economías de los países desarrollados. Entre los modelos de mayor éxito se encuentran el Grameen Bank (impulsado por el Premio Nobel Mohammed Yunus) y Kiva.org, una plataforma on-line de microcréditos de persona a persona (WBCSD, 2010, p.59).

Además, que la empresa sea percibida como una organización que favorece a las mujeres puede ser particularmente importante para las instituciones financieras que tratan de atraer a una base inexplorada y potencialmente rentable de clientas femeninas (GRI e IFC, 2009, p. 48).

7. Acceso a servicios básicos

Los proyectos que garantizan un acceso igualitario a los servicios sanitarios y a la educación son especialmente importantes en los países en desarrollo. Estas inversiones además benefician directamente a la empresa, ya que garantizan una fuerza de trabajo sana, educada y alfabetizada (GRI e IFC, 2009, p. 53).

A la hora de diseñar estos servicios es importante tener en cuenta los aspectos culturales y de género. Así por ejemplo, los colegios en los que solo imparten clases profesoras y que son exclusivos para niñas, mejoran significativamente la matriculación y retención de sus alumnas. Cuando existen mujeres atendiendo en los servicios sanitarios, se incrementa su uso por parte de las mujeres de la localidad (World Bank, 2001, p. 242).

Tabla 61. Buena Práctica en el acceso a servicios básicos desarrollada por Ericsson

Ericsson, empresa Sueca proveedora de tecnología y servicios a operadores de telecomunicaciones, ha institucionalizado una iniciativa para llevar el acceso a conexión a internet de alta velocidad a la zona rural Tamil Nadu en India. El programa tiene como objetivo ofrecer en la región una gran variedad de recursos basados en internet, incluyendo información médica, material educativo y servicios gubernamentales. A través de internet, las mujeres de la región tendrán acceso regular a exámenes médicos y podrán registrar a los bebés recién nacidos *on line*, asegurando su elegibilidad para servicios sanitarios y educativos esenciales. Una persona portavoz de Ericsson afirmó que “la tecnología puede ser un gran catalizador para el empoderamiento social y económico de las mujeres, mejorando su calidad de vida a través del acceso a servicios esenciales”.

Fuente: UNIFEM y United Nations Global Compact (2011, p. 25).

Una prioridad esencial es la **asistencia en el cuidado de los menores**. Muchas familias no disponen de servicios de cuidado de los menores, o no se lo pueden permitir, o son de muy baja calidad. Un mayor acceso a los servicios de cuidado de la infancia, financiados y controlados por las autoridades públicas, es uno de los medios más efectivos para permi-

tir que las mujeres trabajen (OECD, 2008, p. 14). En este sentido, las empresas podrían facilitar a sus personas empleadas este tipo de servicios o ayudar a crearlos en la comunidad local.

8. Promoción del cambio cultural y mejora de las actitudes hacia las mujeres

Las empresas que traten de hacer frente a los problemas de igualdad de género internamente, en muchos casos tienen que empezar a acometer los cambios en la propia comunidad, ya que muchos aspectos de la desigualdad de género son el resultado de normas sociales que se manifiestan en la propia comunidad. Así, sería recomendable que las empresa contribuyeran a resolver las desigualdades de género y cuestionaran los estereotipos de género persistentes a través de sus inversiones en la comunidad (GRI e IFC, 2009, p. 53).

Las empresas deberían negarse a tolerar situaciones en las que las diferencias culturales o costumbres locales son empleadas para negar los derechos humanos básicos de niñas y mujeres. De este modo, las empresas podrían ejercer un papel de liderazgo en su esfera de influencia para proteger a las mujeres del acoso sexual, la violencia, la mutilación, la intimidación, las represalias, u otro tipo de negación de sus derechos humanos básicos. Como agentes sociales, las empresas pueden aprovechar su prestigio y reputación para promover la igualdad y equidad en el trato a las mujeres en las comunidades locales.

9. Fomento del voluntariado entre las personas empleadas como parte de la inversión en la comunidad

El voluntariado de las personas empleadas en iniciativas de apoyo a las mujeres y de fomento de la igualdad de género es un mecanismo muy importante para conectar a los miembros de la empresa con las preocupaciones de la comunidad, al mismo tiempo que impactan positivamente en la comunidad y contribuyen a unas buenas relaciones entre la empresa y esta (GRI e IFC, 2009, p. 53).

Así, en muchos casos podrían ser los propios trabajadores y trabajadoras de las empresas los que podrían impartir las actividades formativas y educativas comentadas anteriormente, ya que está comprobado que este tipo de iniciativas de

participación en la comunidad mejoran la moral (Thompson, *et al.*, 2000) y fidelidad del personal de la empresa.

Tal y como constata un estudio realizado por Corporate Citizenship, el voluntariado de las personas empleadas en materia de educación no solo mejora su moral y motivación, su satisfacción en el trabajo y compromiso con la empresa, sino que además les permite desarrollar sus habilidades comunicativas; sus habilidades para aconsejar, formar, desarrollar y evaluar a otros; su adaptabilidad y habilidad para ser efectivos en diferentes contextos y en diferentes tareas, responsabilidades y con diferentes personas; y sus habilidades negociadoras y capacidad de influencia y persuasión de otros (Corporate Citizenship, 2010, pp. 2-3).

SOCIOS COMERCIALES, PROVEEDORES Y PERSONAS CONSUMIDORAS: LA RSG Y OTROS GRUPOS DE INTERES

La RSE en el ámbito de los Socios Comerciales y Proveedores desde la Perspectiva de Género

Introducción: empresas, socios comerciales y proveedores en la cadena de valor

La RSE se refiere a la contribución activa y voluntaria de las empresas al desarrollo económico, social y medioambiental. El modelo de empresa socialmente responsable exige a la empresa una respuesta social y medio ambiental a las expectativas de sus diversos grupos de interés o *stakeholders* como personal contratado, clientes, proveedores y comunidad en la que opera. Es así que la responsabilidad traspasa las fronteras de la empresa, incluyendo a clientes y proveedores de la cadena de valor (CV). Por tanto, la RS no solamente se refiere a un comportamiento responsable dentro de la propia organización, sino también a velar por unas prácticas y correctas condiciones sociales y ambientales en toda la cadena de suministros. La empresa responsable no solo considera el “desarrollo de su organización interna, donde reconoce la importancia de la formación e involucración de los empleados, sino también de sus repercusiones externas, en todo lo relacionado con la construcción de su marca y reputación, el control de sus colaboradores y proveedores y la implicación en el desarrollo de las comunidades en que opera, así como dependencia del medio físico y económico en que desarrolla su actividad” (Club de Excelencia en Sostenibilidad, 2009b, p. 13).

La reducción de las barreras al comercio, la mejora de las comunicaciones y una disminución de los costes de transporte, ha dado lugar al surgimiento de un modelo de producción en el que las actividades funcionalmente integradas son divididas de forma creciente más allá tanto de las fronteras organizacionales como geográficas. Sin duda alguna, el comercio internacional y la inversión ha conducido a la globalización de la producción donde los bienes, compuestos de múltiples componentes, partes o sistemas, son producidos, ensamblados y distribuidos en diferentes partes del mundo, bajo diferentes reglamentaciones, culturas y estados de implicación en la RSE. Aunque bien es cierto que la globalización de la CV ha permitido generar empleo femenino en países en vías de desarrollo, también que dicho empleo ha sido de condiciones muy precarias (Oxfam, 2004).

La desmembración actual de la CV y la paralela deslocalización de las actividades a nivel global en países con muy diferentes estándares en calidad, derechos humanos, RS, etc. ha aumentado la complejidad e interés de gestores y académicos por la gestión de la RSE en la CV (Ageron *et al.*, 2011). Este interés viene suscitado por varios motivos, por una parte, garantizar el suministro en tiempo y bajo los estándares de calidad establecidos por la empresa, y por otra, actuar bajo la legalidad y mantener una buena reputación e imagen de la marca o empresa. Todas las empresas son responsables de mantener un cierto control sobre sus proveedores. Hasta ahora, este se centraba exclusivamente en la calidad, los plazos de entrega, el precio y otros aspectos operativos. Sin embargo, en la actualidad, el control incluye aspectos sociales y medioambientales, que afectan a la imagen y a la reputación de la empresa.

Al mismo tiempo, las empresas se están enfrentando a un creciente escrutinio público por parte de ONGs y medios de comunicación en relación a aspectos sociales y medioambientales de sus actividades. Este escrutinio también incluye las actividades externalizadas, ya que estas son percibidas, cada vez más, como una parte integrante de la responsabilidad de la empresa, incluso si ocurren fuera de sus fronteras.

Así pues, la imagen y la reputación se convierte en uno de los motivos principales para el desarrollo de una política integral de RSE, que incluye las prácticas de socios comerciales y proveedores. En la actualidad se han incrementado los informes de sostenibilidad, ya que estos aumentan la credibilidad de la gestión (Ioannou y Serafeim, 2011), y un aumento en la credibilidad de la gestión es un elemento necesario en forjar una relación de confianza entre las empresas y la sociedad y, a su vez, un determinante importante de la competitividad y el desarrollo económico de los países (Knack y Keefer, 1997).

De interés particular son el impacto ecológico de los procesos de producción en manufactura, agricultura, minería, silvicultura y otros, por su contribución al cambio climático, a la deforestación, pesca excesiva y pérdida de la biodiversidad. Las prácticas sociales de las empresas, tales como las condiciones laborales, seguridad y salud, representación sindical, formas de vida sostenibles, contribuciones a la comunidad, e impacto en la estructura de géneros, también están en el punto de mira. Como consecuencia de la globalización y liberalización

ha cambiado la estructura de la industria a nivel internacional y composición de géneros hombre-mujer de la fuerza de trabajo en diferentes sectores y regiones. En los países de la OECD el sector manufacturero se ha contraído a favor de los servicios, mientras que la producción en masa de bienes electrónicos, automóviles, menaje para el hogar, textil, juguetes y horticultura se ha extendido a países que no son de la OECD (OECD, 2008). Las consecuencias ambientales de este cambio, así como las implicaciones sociales, especialmente en el trabajo de hombres y mujeres, son aspectos preocupantes.

La globalización ha reforzado enormemente la capacidad de negociación de los minoristas, empresas distribuidoras y de marca. Las nuevas tecnologías, la liberalización del comercio y la movilidad del capital han ampliado el número de países productores que pueden ser fuente de sus productos. Así, ha crecido el número de productores que compiten por un lugar en sus cadenas de suministro (Oxfam, 2004).

Al mismo tiempo, las fusiones y adquisiciones internacionales y la agresiva política de precios han concentrado el poder de mercado en manos de unas pocas grandes empresas distribuidoras. Estas empresas gozan de gran poder de negociación frente a empresas proveedoras, así usan ese poder para trasladar los costes y riesgos de gestión de la cadena de suministro a los eslabones más débiles (Oxfam, 2004). Su modelo de negocio está centrado en maximizar la rentabilidad para los accionistas, demandan un aumento de la flexibilidad a través de la entrega *just-in-time*, pero con un control más estricto sobre los *inputs* y las normas, y precios cada vez más reducidos. Bajo estas presiones, las empresas productoras suelen transferir los costos y riesgos a los eslabones más débiles de la cadena: las personas trabajadoras. Para muchas empresas productoras la estrategia laboral es sencilla: flexibilidad y reducción de costes, especialmente laborales.

Frente a las fluctuaciones de los pedidos y la caída de precios, las personas trabajadoras son contratados a corto plazo, se establecen excesivos objetivos y se subcontrata a productores invisibles, que presionados por cumplir apretados plazos de entrega, exigen a las personas trabajadoras horas extras, y para minimizar su resistencia, contratan a los que tienen menos probabilidades de sindicalizarse (mujeres jóvenes, a menudo emigrantes e inmigrantes) y amenazan o despiden a aquellos que hacen valer sus derechos (Oxfam, 2004).

Los gobiernos deberían fortalecer la protección de las personas trabajadoras frente a estas intensas presiones comerciales. En cambio, muchos han suprimido los derechos de las personas trabajadoras, por ley o en la práctica. Bajo la presión de los inversores locales y extranjeros, y del FMI y las condiciones de préstamo del Banco Mundial, con demasiada frecuencia han permitido las normas de trabajo exigidas por la flexibilidad de la cadena de valor: facilidad en la contratación y el despido, contratos temporales, menores prestaciones, y períodos más largos de tiempo de trabajo (Oxfam, 2004)¹⁵⁵.

Aunque cada vez son más numerosas las empresas que utilizan códigos de conducta para asegurar a sus clientes que se preocupan por las normas laborales de la cadena, sus auditorías en las fábricas y explotaciones todavía se concentran en la documentación de los problemas laborales, sin preguntarse por qué persisten esos problemas. A su existencia pueden contribuir muchos factores, desde la mala gestión a una débil legislación nacional. Sin embargo, una de las causas ignorada durante demasiado tiempo, es la presión ejercida por las corporaciones distribuidoras minoristas y empresas de marcas propias de la cadena de suministro en sus prácticas de compra (precio barato, plazos de entrega justo a tiempo, etc.), lo que socava las normas laborales que dicen apoyar (Oxfam, 2004).

De hecho, el control sobre socios y cadena de suministradores no está tan extendido como cabría esperar. Por el contrario, las estadísticas muestran que es un área incipiente dentro de la RSE, especialmente para las PYMES. Por una parte, por su complejidad y coste: la aplicación de criterios de RS a la cadena de proveedores es una de las áreas de gestión que mayor dificultad entraña para una empresa, incluso a las empresas con los sistemas de control más férreos se les pue-

¹⁵⁵ El caso de estudio de la industria de confección de Bangladesh presentado por Opijnen y Oldenziel (2010, pp. 150-153) muestra que a menudo esta industria basa la reducción de costos de producción a expensas de los salarios de las personas trabajadoras. El Sudeste Asiático es el motor del negocio global de la confección y el principal exportador de prendas de vestir a la Unión Europea. La competencia entre los países asiáticos por hacerse un hueco en la Cadena de Valor Global (CVG) es muy fuerte. El desafío para los Estados asiáticos en una economía global competitiva es encontrar un equilibrio entre el deseo de ofrecer costes de producción bajos con el deber de proteger el derecho de las personas trabajadoras a un adecuado nivel de vida, reto que pocas veces se logra.

de escapar información. Por otra, a muchas empresas el control de riesgos de RSE de las empresas proveedoras les resulta demasiado costoso, teniendo en cuenta las probabilidades de un control directo sobre la compañía. Como resultado, aunque algunas empresas han establecido sus propios sistemas de gestión de proveedores, son muy pocas las empresas implicadas en el control de sus proveedores.

Cotton Made in Africa (CMiA)¹⁵⁶

Cotton Made in Africa (CMiA) (algodón hecho en África) es una iniciativa para impulsar la producción sostenible de algodón en el África subsahariana. Se trata de una iniciativa impulsada por la demanda (demand-driven) que combina una clara apuesta por la comercialización en el mercado con objetivos de desarrollo en términos de empoderamiento económico y reducción de la pobreza.

El origen de esta iniciativa empresarial es privado. CMiA fue impulsada por el Grupo Otto en 2005, con el objetivo de crear una alianza entre los principales distribuidores internacionales de textil, actores principales de las cadenas de valor, para garantizar una demanda de algodón a África y promover una producción ecológicamente sostenible y un desarrollo socialmente viable.

Las actividades principales de CMiA son: (1) capacitación de los agricultores a pequeña escala, (2) fortalecer los vínculos entre los agricultores y las empresas de algodón, (3) mejorar la oferta y la demanda de la cadena de valor, y (4) incrementar la cooperación y compartir las mejores prácticas a lo largo de la cadena de producción.

En la actualidad CMiA opera mediante una alianza público-privada, con una estructura totalmente operativa.

Fuente: Adaptado de Opijnen y Oldenziel (2010)

Sistemas de Gestión de la RS en la cadena de valor

Los sistemas de gestión de la RS sobre proveedores tienen como objetivo poder medir el grado de cumplimiento de esfuerzos en RSE, como prevención de riesgos laborales, respeto a los derechos humanos, lucha contra la corrupción o preservación del medio ambiente. Para ello, se utilizan sistemas propios o códigos internacionales¹⁵⁷, en ambos casos, para facilitar la adaptación a los requisitos de las compañías que las contratan y a las que contratan. Las grandes corporacio-

¹⁵⁶ Caso analizado en Opijnen y Oldenziel (2010, p. 159-164).

¹⁵⁷ Los códigos de conducta han sido definidos como “un conjunto de principios éticos y estándares que intentan guiar *la performance* ambiental y social de una empresa” (Utting, 2000, p. 4).

nes cada vez lo exigen más, aunque las PYMES de momento no. De hecho, las PYMES generalmente poseen sistemas de gestión de RS por exigencia de sus clientes, pero rara vez trasladan esta exigencia a sus propios proveedores.

Así, cada vez son más las empresas que utilizan códigos de conducta en la gestión de sus proveedores y socios comerciales. Algunas de ellas implementan sus propios códigos para cubrir la cadena de suministros, pero estos no son los únicos códigos. Diversos agentes como importadores, exportadores y asociaciones de comercio local han desarrollado sus propios códigos (Barrientos *et al.*, 2003)¹⁵⁸. También externamente se han desarrollado códigos por organismos independientes tales como SAI (Social Accountability International) en EE. UU, ETI (Ethical Trading Initiative) en el Reino Unido o la ISO26000 en Europa. Como resultado, las empresas proveedoras se enfrentan a una plétora de códigos, algunos de los cuales son similares, pero otros no. Esta variabilidad es especialmente acusada en el caso relacionado con el género. Algunos códigos integran convenciones internacionales relacionadas con el género, tales como la discriminación y la igualdad, pero la mayoría de los códigos no mencionan el género en absoluto. Incluso en los casos en que los códigos tratan aspectos relacionados con el género, su tratamiento y sensibilidad es generalmente limitada. Los únicos códigos al respecto son los Principios de Empoderamiento para las mujeres (iniciativa del Pacto Mundial y UNIFEM), fueron publicados en 2010, y son de carácter voluntario. Además de los códigos, existen las directrices y recomendaciones de organismos internacionales para las empresas, que perfectamente pueden, y por recomendación se deben extender a la gestión de la CV y a las relaciones con socios comerciales y consumidores.

Por tanto, una forma de controlar y garantizar la RS de la empresa es a través de los códigos de conducta. Dada la importancia de las relaciones con socios comerciales y provee-

¹⁵⁸ Las publicaciones sobre aspectos relacionados con los códigos de conducta en las condiciones de empleo en países en vías de desarrollo que exportan a Europa se han incrementado en la última década (Barrientos *et al.*, 2003). El artículo de Barrientos *et al.* (2003) analiza los códigos de conducta en el sector de la horticultura en África, principalmente exportador a Europa, donde cada una de las cadenas de distribución o supermercado mayorista tiene sus propios códigos para gestionar la CV. Como demuestran los autores, estos códigos no son capaces de cubrir los problemas específicos de una economía informal y con mano de obra mayoritariamente femenina ni son sensibles al género.

dores, y el control de la cadena de suministro, sobre todo desde el punto de vista de la reputación de la empresa, el uso de los códigos de conducta se dirige a extender su conocimiento y ámbito de aplicación también a las empresas proveedoras o colaboradoras de la empresa. Además, se observa la tendencia a incorporar a los grupos de interés en la elaboración y seguimiento de estos códigos (Club de Excelencia en Sostenibilidad, 2009b, p. 27).

Hasta el momento, el debate sobre cómo integrar la RS en la gestión de la cadena de suministro se ha centrado principalmente en las prácticas de las grandes empresas multinacionales, a pesar de que el entramado empresarial está básicamente constituido por PYMES. Esto se puede deber a los factores ya citados, el poder de influencia de las corporaciones por un lado, y su carácter global, por otro.

La gestión de la CV con enfoque responsable supone uno de los mayores retos para todos los defensores de la RS debido a su efecto multiplicador: su gestión responsable podría convertirse en el gran impulsor de la transmisión de prácticas responsables en la CV a nivel global. En el caso de tratarse de grandes empresas el efecto obviamente sería mayor. Si además estas operan de forma transnacional, su efecto se traslada a países en los que la RSE está aún en un estado incipiente.

EROSKI, creación de un observatorio de la igualdad con efecto tractor sobre proveedores y subcontratas.

El compromiso por la igualdad en el trabajo nos ha llevado a desarrollar un proyecto empresarial pionero por el cual hemos recibido el distintivo de entidad colaboradora en Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres de EMAKUNDE. Se ha creado el Observatorio de la Igualdad, encargado de elaborar un diagnóstico real de la situación de las trabajadoras dentro de la organización.

Hemos desarrollado el Plan de Igualdad con el objetivo de beneficiar a nuestra plantilla y a la sociedad en dos niveles:

Transmitiendo nuestro respeto a los derechos humanos y la igualdad en el trabajo a nuestros proveedores y subcontratas, lo que supone un efecto tractor sobre más de 5.800 organizaciones.

Fuente: Grupo Eroski (2007a) Memoria de Responsabilidad Social 2005-2006, pp. 120-121.

Las empresas pueden influir y cambiar el comportamiento de sus empresas proveedoras. La aplicación de medidas de RS empresarial en la gestión de la cadena de producción, me-

dian­te evaluaciones periódicas de las políti­cas medioambien­tales, éticas y sociales de las em­presas proveedoras, incluso, rechazando a las que no cumplan los estándares marcados por las em­presas, potencia ciertos comportamientos y sanciona otros.

Sin embargo, este poder de influencia es limitado y va disminuyendo conforme descendemos en la CV. Las em­presas que deciden ejercer tal poder, generalmente llegan a las em­presas proveedoras de primer nivel o, en todo caso, del segundo, pero lo que estos hacen a su vez con sus proveedores queda generalmente fuera del ámbito de influencia y control de las em­presas contratantes.

Existen limitaciones prácticas sobre la capacidad de las em­presas para influir en la conducta de sus socios comerciales. Estas limitaciones dependen de las características del sector, de la em­presa y de los productos, tales como el número de proveedores o de los restantes socios comerciales, la estructura y complejidad de la cadena de producción y la posición de la em­presa con respecto a sus proveedores u otros socios comerciales. La influencia que pueden ejercer las em­presas sobre sus proveedores o socios comerciales se limita normalmente a la categoría de los productos o servicios de los que se abastecen y no se extiende al conjunto de las actividades de las em­presas proveedoras o socias. Por tanto, la influencia que puede ejercerse es mayor en algunos casos que en otros. Este poder de influencia depende además del poder de negociación de la em­presa, obviamente cuanto mayor sea la em­presa o más concentrado sea el sector en el que opera, mayor será su poder (Porter, 1991). Por otra parte, cuanto mayor sea la desintegración de la CV y más globalizada la localización de las em­presas que la integran, más compleja es su gestión, pero mayor el impacto potencial de una em­presa con capacidad de imponer prácticas responsables. De ahí que en la mayoría de los foros, haya un interés creciente en la gestión de la CV de las corporaciones (OECDa, 2010). Para ello, es necesaria una visión general del problema, que involucre a todos los actores, y no solo a las em­presas, sobre lo que se puede hacer y lo que debería hacerse (OECD, 2010a, p. 113).

Incluso los códigos y principios tienen limitaciones, y su uso no garantiza la gestión responsable de la CV. Por ejemplo, muchas em­presas utilizan los principios del Pacto Mundial de la ONU. Estos establecen que las em­presas deben apoyar y

respetar la protección internacional de los derechos humanos en su ámbito de influencia y no ser cómplices de los abusos que se puedan cometer en este ámbito. Sin embargo, el concepto de *ámbito de influencia* no se encuentra claramente definido en los estándares internacionales, por lo que los principios resultan en muchas ocasiones poco operativos, motivo por el que han sido muy criticados¹⁵⁹.

Por otra parte, cuando hablamos de sostenibilidad y responsabilidad social y medioambiental de productos/servicios nos podemos referir a dos aspectos: cómo han sido elaborados los productos (de forma socialmente responsable, respetando el medio ambiente, etc.) y cómo son los productos (amigables para el medio ambiente, beneficiosos para la salud, respetuosos con ambos géneros, etc.). Se han cometido muchísimas inmoralidades y se siguen cometiendo. Muchos productores están entendiendo la importancia de invertir en RS para evitar costes posteriores, como ha ocurrido en la industria de juguetes de Norte América (en lo concerniente a la seguridad del producto) o en la industria de marketing francesa (OECD, 2010a, p. 113).

Sin embargo, para muchos productores, especialmente pequeños productores a quienes la consolidación de una marca no preocupa tanto, la RS tiene una relevancia menor. La mayoría de estos, sin embargo, trabajan para empresas ensambladoras o distribuidoras, que bien podrían exigir la implementación de prácticas responsables.

En síntesis, la implementación de una política de empresa que integre los principios de la RS se puede asegurar bien a través de la suscripción de acuerdos internacionales, bien a través de guías, estándares o códigos. Estos criterios pueden ser aplicados de forma interna, pero también pueden ser exigidos al resto de los *stakeholders* como empresas socias comerciales y proveedores. Algunas empresas aplican estos estándares o códigos por exigencia de sus clientes, y a su vez, trasladan estas exigencias a sus proveedores.

¹⁵⁹ En teoría, el *ámbito de influencia* tiende a incluir a las personas con quienes la empresa tiene cierto grado de proximidad política, contractual, económica o geográfica. Toda empresa, grande o pequeña, tiene una esfera de influencia, aunque lógicamente cuanto más grande y estratégicamente significativa sea la empresa, más grande tenderá a ser su ámbito de influencia. La comprensión del ámbito de influencia de una empresa se puede llevar a cabo a través de la definición de los grupos de interés afectados por las operaciones de la empresa.

Un creciente número de grandes empresas incorpora estándares y cláusulas de RS en sus procedimientos de compras y acuerdos comerciales, e incluso realiza actividades para verificar el nivel de asunción de los principios de RS por parte de las empresas proveedoras (Ayuso *et al.* 2010).

Muchas empresas han adoptado medidas cuyo objetivo es facilitar a los socios comerciales y proveedores el cumplimiento de la ley y la aplicación de determinadas normas de conducta relacionadas con la RS y la transparencia de sus actividades. Son cada vez más numerosas las empresas que han implantado códigos de conducta voluntarios, en los que se refleja la voluntad de respetar determinados valores éticos en ámbitos como el medio ambiente, las normas laborales o la protección de los consumidores. Así, diseñan sistemas específicos de gestión para el cumplimiento de estos compromisos (sistemas de información y comunicación, procedimientos operativos con la posible formalización de requerimientos y dispositivos de formación). Por ejemplo, las empresas cooperan con ONGs y organizaciones intergubernamentales en el desarrollo de normas de publicación de información. Esto les permite estar en mejores condiciones de conocer la influencia de sus actividades en las áreas relacionadas con el desarrollo sostenible en el marco de la Iniciativa Mundial para la Publicación de Información o informes de sostenibilidad (Global Reporting Initiative).

En resumen, hay una creciente tendencia a reconocer la importancia de una extensión de la RSE a la cadena de suministro, pero hasta el momento, se han realizado escasas investigaciones académicas, y la mayoría ha estado enfocada en las grandes corporaciones internacionales¹⁶⁰.

Más allá de los códigos de conducta en la gestión de la cadena de valor

Los actores que definen las reglas de la CV, generalmente son empresas tractoras con una posición dominante dentro de la cadena debido a su relativa fortaleza financiera en términos de ventas, rentabilidad, poder de compra o mediante el control de tecnologías críticas, marcas o acceso al mercado. En el caso de la gestión de una CV sostenible, generalmente se aplican estándares o códigos en áreas como medio ambiente, seguridad y salud

¹⁶⁰ Ayuso *et al.* (2010) tras una exhaustiva revisión de la literatura, solo encontraron cuatro estudios empíricos sobre criterios de RSC en la cadena de suministro de PYMES, y todos ellos en países diferentes de España. Son los trabajos de Pedersen (2009); de Baden *et al.* (2009); de Cilibertiet *al.* (2008) y de Lerberg Jorgensen y Steen Knudsen (2006).

laboral, derechos humanos, derechos laborales, corrupción, etc. Los estándares en derechos humanos y derechos laborales típicamente conciernen a trabajo infantil, trabajo forzado, seguridad y salud en el trabajo, salarios mínimos, máximo de horas de trabajo, derecho de las personas trabajadoras a negociación colectiva y libertad de asociación. Los estándares que rigen las medidas disciplinarias, así como la discriminación y el acoso en el lugar de trabajo también son muy utilizados. Todos estos estándares pueden ser aplicados con un enfoque de género.

A pesar del creciente número de estándares de códigos de conducta y guías para promover los valores, las prácticas y los procesos de producción con sostenibilidad en las empresas, la responsabilidad corporativa a lo largo de la *cadena de valor global* (CVG) es todavía un área incipiente (OECD, 2008).

En la mayoría de países desarrollados, incluso en algunos de los emergentes, estos estándares están codificados en la legislación nacional o en los tratados y convenciones internacionales y ratificados por los estados miembros. Entre los más destacados, las declaraciones de la OIT sobre Principios y Derechos Fundamentales en el trabajo, la Declaración Universal de los Derechos Humanos y la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño y la Guía Directriz de Principios para multinacionales de la OCDE). La elaboración de reglas para la gestión de la CV sostenible no trata tanto del establecimiento o creación de estándares para una producción sostenible sino de elegir y de aplicar estándares que ya han sido establecidos por actores externos.

El propósito del establecimiento de reglas en la gestión de la CV sostenible consiste en convertir los estándares existentes en requerimientos específicos para dar respuesta a las necesidades individuales de las CV. Según Humphrey y Schmitz (2001), los parámetros establecidos fuera de la CV gestionan la cadena cuando un agente de la misma hace cumplir a otros agentes con los parámetros o los traslada a un conjunto de requerimientos que hará cumplir y/o reforzar a otros agentes. Los derechos humanos, por ejemplo, actualmente codificados en convenciones internacionales, deben ser desglosados y convertirse en operativos para los requerimientos específicos a implementar a lo largo de toda la CVG. Esto significa que los agentes responsables de definir las reglas deberán tener en cuenta las diferencias, tanto en requerimientos legales, como culturales, entre países y regiones, así como los diferentes estados del desarrollo social y económico de los diferentes lugares donde se ubican las empresas de la CVG.

A nivel global, uno de los grupos que más sufre las malas condiciones laborales, incluso por el incumplimiento de los más básicos derechos humanos y laborales, y más afectado por la falta del cumplimiento de estándares mínimos, es el de las mujeres. Por tanto, aquellas CV que por su especialización sectorial sean intensivos en mano de obra femenina, deberían establecer y desarrollar los estándares con un enfoque de género y siempre, de forma comparativa con el otro género. Además de asegurar los Derechos Humanos y Laborales, puede plantearse el establecimiento de los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres como gobierno de la CV (UNIFEM y United Nations Global Compact, 2010a, p. 1) o exigir a las empresas proveedoras un Plan de Igualdad en términos similares a los implementados en su propia empresa.

Actualmente existe un creciente debate sobre los mejores mecanismos para incentivar y lograr una producción más sostenible en la OCDE (OECD, 2010a, p. 114). El debate más encendido gira en torno al hecho de la *obligatoriedad* de desarrollar ciertas prácticas de RSE. Mientras algunos estudios demuestran que la auto-regulación no funciona, porque los intereses económicos prevalecen sobre los ambientales y sociales (Tilley, 2000; Starcher, 2005; Studer *et al.* 2008), no hay conclusiones consistentes sobre el impacto positivo de la regulación mediante códigos en el comportamiento de las empresas en la CV¹⁶¹.

Así, debido a los resultados inciertos de la obligatoriedad, para algunos este debate está caduco, y se debe centrarse en la *capacitación* en RSE a lo largo de la CV. Según algunos estudios sobre el impacto de las reglas en el comportamiento organizacional de las PYMES, la regulación no desencadenaría un comportamiento más allá del cumplimiento, es decir, difícilmente provocaría modernización o cambio cultural (Williamson *et al.* 2006). De hecho, la obligatoriedad del cumplimiento de códigos, incluso puede tener efectos contraproducentes, especialmente en el caso de las PYMES (Lerberg Jorgensen y Steen Knudsen, 2006).

Pero además de los códigos de conducta, que podrían ser voluntarios u obligatorios, hay otras formas más sutiles de

¹⁶¹ Según Baden *et al.* (2008, p. 433) cuando la imposición de reglas y códigos tiene como objetivo reducir el riesgo reputacional de la gran empresa asociado con conductas no éticas de la CV, más que la involucración activa y positiva en un comportamiento socialmente responsable, puede dar como resultado estándares de más bajo nivel. Según el autor, cuando las reglas o los códigos son vistos como una amenaza a la libertad personal, pueden reforzar comportamientos contrarios a los deseados (Baden *et al.* 2008, p. 434).

garantizar la gestión sostenible de la CV, como la formación, la capacitación y la cultura, de manera que si realmente acaban funcionando su efectividad en la *gobernanza* de la CV puede ser incluso superior.

Más allá de la obligatoriedad de los códigos, son tres los mecanismos debatidos en la publicación de la OECD de 2010 (OECD, 2010a, pp. 114-116) para lograr una producción sostenible a lo largo de la CV. El primero trata de la regulación de la transferencia de información a las personas consumidoras sobre las prácticas de RS de las empresas. La transparencia y control en la comunicación influiría directamente en la imagen de la empresa, e incluso, influiría con el tiempo en el comportamiento de la clientela quien consideraría algo normal solicitar información sobre las prácticas de RS de la empresa a la que compra (por ejemplo, sobre sus prácticas de trabajo –si se han realizado de acuerdo a la OIT o si respetan los estándares anticorrupción de la ONU). Las empresas por tanto, podrían ser obligadas a ofrecer información, aunque lo podrían hacer de cualquiera de las formas por ellas elegidas (OECD, 2010a, p. 116).

Transparencia de la cadena de valor

Una serie de marcas del sector del calzado (entre ellas Nike y Adidas) y de la industria de la confección (como Levi Strauss) pusieron en marcha a finales de los 90 una política de transparencia y apertura con respecto a su cadena de suministro (Opijnen y Oldenzel, 2010, pp. 165-167). Publicaron la lista de sus proveedores de primer nivel en sus sitios web. Además, en algunos casos hicieron públicas auditorías independientes sobre normas laborales en sus proveedores.

Con la publicación de la lista, las empresas hacen que sus cadenas de suministro sean visibles para sus grupos de interés, incluidos los consumidores de sus productos. Esta iniciativa puede ser considerada como un potencial riesgo de reputación, sin embargo, aumentará la credibilidad de los esfuerzos que las empresas hacen para mejorar la sostenibilidad a lo largo de su cadena de suministro.

La lista publicada de las empresas proveedoras se limita generalmente al primer nivel. Estas son, obviamente, conocidas por la empresa contratante, mientras que las empresas proveedoras de segundo o tercer nivel, no siempre son conocidas. Así, en la medida que descendemos en la cadena de suministro, mayor es la probabilidad de que se violen los derechos laborales. La transparencia total, a través de toda las etapas de, por ejemplo, corte, confección y acabado en la industria textil, así como en toda la producción del algodón, sigue siendo un desafío (Opijnen y Oldenzel, 2010, pp. 165-167).

Fuente: Adaptado de Opijnen y Oldenzel (2010).

Otro de los mecanismos discutido es la certificación voluntaria por una tercera parte, mecanismo que se está empleando en diferentes áreas, incluyendo la seguridad de los productos. Algunas personas expresan sus reservas ante los mecanismos de certificación voluntaria u obligatoria por una tercera parte, ya que estos mecanismos no parecen añadir mucho valor y son utilizados por las empresas como excusa para no aceptar su propia responsabilidad. Otros los encuentran insuficientes, aunque reconocen su necesidad para lograr una producción más sostenible (OECD, 2010a, p. 116).

Otra forma de transparencia en la CV: la publicación de auditorías realizadas por terceras partes.

Fair Labour Association (FLA) es una organización sin fines de lucro dedicada a realizar auditorías en las condiciones de explotación en las fábricas proveedoras de la CV de todo el mundo (Opijnen y Oldenziel, 2010, p. 166). Tiene un código de conducta basado en los principios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). En ella, participaban en 2010 alrededor de 32 empresas de marca (entre ellas algunas de las más importantes de Europa en el sector de zapatos y confección como Adidas, Puma y Hennes&Mauritz).

Fuente: Adaptado de Opijnen y Oldenziel (2010).

Por último, la OECD (2010a, p. 116) reconoce que la *educación* y el *empoderamiento de los consumidores* son piezas necesarias en la sostenibilidad de la CV. También apunta a las organizaciones internacionales y gobiernos responsables de informar sobre los estándares y procedimientos de queja ante productos defectuosos o prácticas no aceptables, para garantizar a la persona consumidora su conocimiento y fácil acceso.

Sabemos que debemos ganarnos la lealtad y la confianza de nuestros clientes. Nuestro compromiso inquebrantable con el café de alta calidad es una de las razones por las cuales nuestros clientes son leales a Starbucks. También confían en que tengamos prácticas comerciales éticas, seamos buenos líderes ambientales y, sobre todo, respetemos a las personas que cultivan y proveen el café de Starbucks.

Nuestra responsabilidad también comprende trabajar en forma directa con los caficultores, las cooperativas, los molinos y los exportadores, así como con otras compañías, organizaciones no gubernamentales y entidades públicas.

Con el paso de los años, Starbucks ha recibido sugerencias de una extensa gama de partes interesadas y ha creado un modelo holístico de sustentabilidad del café, un modelo que destaca entre otros, la importancia de:

- Forjar relaciones duraderas con los caficultores y proveedores.
- Tener un modelo de precios sostenible
- Definir y comunicar con claridad los criterios de sustentabilidad de producción de café de la compañía
- Comprar cafés sostenibles que estén certificados por terceros.
- Invertir recursos para mejorar la sustentabilidad de las granjas caficultoras y las comunidades donde se encuentran.
- Buscar mejoras continuas para fortalecer nuestra cadena de suministro en el futuro.

Fuente: Adaptado de Starbucks (2008).

Por el contrario, otros autores, partiendo del supuesto de que en las empresas priman los intereses económicos frente a los sociales, afirman que, mientras no haya una obligatoriedad, las empresas seguirán cometiendo injusticias (aun dentro de la legalidad). Sin embargo, las presiones de la CV están demostrando ser incluso más poderosas que la regulación local en temas medioambientales y sociales (Starcher, 2005)¹⁶².

El aseguramiento de la aplicación de las normas en la gestión de la CV engloba una serie de actividades dirigidas a

¹⁶² Según Starcher (2005, p. 22) gracias a las especificaciones de los supermercados europeos, se adoptó en África el sistema integrado para la gestión de pesticidas en la industria de cítricos (Integrated Pest Management). El IPM no solo redujo el consumo de pesticidas, sino que mejoró radicalmente la salud de las personas trabajadoras y la calidad medioambiental y otorgó ventaja competitiva a la industria cítrica africana. Otro estudio, demuestra que la presión de la CV resulta ser el conductor más efectivo para el cambio ambiental sobre las PYMES de Hong Kong (Studer *et al.* 2008).

asegurar y vigilar que los requisitos establecidos se cumplan por todos los actores en la cadena. Entre ellas, las más generalizadas son las sanciones a las empresas proveedoras que no cumplan con los estándares adoptados. Las sanciones pueden ir desde una multa a la rescisión del contrato. Por otro lado, el aseguramiento de la aplicación de las normas puede incluir acciones más positivas como la construcción de capacidades, la transferencia de tecnología o la asistencia técnica a las empresas proveedoras, con el objetivo de que apliquen los estándares.

Según Ciliberti *et al.* (2008, p. 1.580) las empresas pueden trasladar comportamientos responsables a la cadena de tres formas: 1) Establecimiento de requerimientos por escrito; 2) Verificación del cumplimiento de los códigos (encuestas, inspecciones, auditorías...); y 3) Contribución a la creación de una conciencia responsable en las empresas proveedoras mediante la formación en aspectos relacionados con la política de RSE de la empresa. En general, Ciliberti *et al.* (2008) hablan de dos enfoques, el del *cumplimiento con los requisitos*, y el enfoque de *construcción de capacidades*. Ambos enfoques pueden utilizar estas tres medidas, aunque las dos primeras encajan mejor con el primero de los enfoques y la tercera medida con el segundo (Ciliberti *et al.* 2008, pp. 1.580-1.581).

En el caso de los requerimientos, estos podrían basarse en códigos estandarizados o propios, y la comunicación podría estar recogida en el contrato o realizarse de forma paralela. La empresa gestora de la CV sostenible tradicionalmente ha tendido a utilizar el primero de los enfoques, además de forma estricta, lo que Lerberg Jorgensen y Steen Knudsen (2006) denominan “enfoque de conformidad estricta”, centrado en sanciones negativas contra aquellos suministradores no dispuestos a acatar las reglas o códigos. Esta postura sin embargo tiene algunos inconvenientes:

1. Las empresas proveedoras pueden ser proclives a ocultar la no-conformidad por miedo a perder el negocio con las empresas clientes, lo que limita la transparencia y dificulta los esfuerzos de los compradores para valorar la performance de los suministradores.
2. Las empresas proveedoras que no cumplen la conformidad, especialmente en países en vías de desarrollo, corren el riesgo de ser expulsados de la CVG, conduciendo

a una mayor degradación de sus estándares sociales y ambientales locales.

3. Desde el punto de vista de la clientela, el enfoque de tolerancia cero puede ser comercialmente insostenible, ya que puede restringir seriamente el número de proveedores disponibles en el mercado.

El futuro de la RSE transita por las auditorías. Apple y su cadena de valor.

La noticia que recorre los titulares de los medios de comunicación es que Apple encuentra a casi 100 menores de edad trabajando en las plantas de 10 de sus proveedores. Pero dejar la nota así de incompleta, sin enfocar el hecho desde un punto de vista de RSE, es ser muy miopes.

Apple audita anualmente a gran parte de su cadena de valor. Dichas auditorías se llevan a cabo localmente a través de un tercero, comprobando las condiciones laborales, instalaciones, sistemas de gestión y procedimientos internos de las empresas contratadas.

En el 2010 se detectaron 37 violaciones graves a su Código de Proveedores, entre las que figuran el uso de menores de edad laboral, soborno, falsificación en el material facilitado a los auditores o intimidación a las personas trabajadoras durante el proceso de auditoría. ¿Es de sorprenderse? En lo más mínimo. Las prácticas fuera de responsabilidad corporativa siguen siendo el común denominador en muchas empresas manufactureras, y el soborno aún más; después de todo ¿Quién quisiera perder a Apple como cliente?

Hasta aquí la parte a la que a todo el mundo le llamará la atención; sin embargo, el resto de la nota es aún más relevante, al menos para los interesados en la RSE.

La multinacional americana decidió dejar de trabajar con una de las empresas en donde detectó a más de 40 menores trabajando. En cuanto a otras nueve empresas, en las que había un total de 49 menores, se les exigió que estos volvieran al colegio y que mejorasen sus sistemas de gestión a fin de que no volviese a ocurrir lo mismo.

En aquellas empresas donde encontró evidencias de que las personas trabajadoras extranjeras contratadas habían pagado cuotas de reclutamiento excesivas a las agencias de empleo, Apple pidió a las empresas el reembolso del excedente, devolviendo hasta 3,4 millones de dólares a los empleados desde 2008.

En el área de salud y seguridad laboral, Wintek, otra de las empresas fue señalada por exponer a 137 de sus personas empleadas a un agente químico. En este caso, la compañía fue obligada a modificar sus sistemas de producción y volvió a ser auditada.

En total, Apple dejó de contratar los servicios de tres empresas en su cadena de valor; una por contratar habitualmente a menores, otra por falsificar reiteradamente la documentación requerida por los auditores, y la tercera, por intentar sobornar a los mismos.

La gestión de la Cadena de Valor es uno de los conceptos empresariales de mayor implementación en los últimos tiempos, y corresponde a un tema estratégico, ya que las empresas comienzan a entender que gestionar responsablemente es rentable.

Las auditorías son un claro ejemplo de una tendencia actual en la RSE. Como hace años se instituyera el hábito con la gestión de calidad, actualmente cada vez más corporativos piden a su cadena de suministro someterse a este tipo de ejercicios, no solo en aspectos laborales, sino también ambientales. Wal-Mart y McDonald's son buen ejemplo de ello con sus scorecards.

De modo que el futuro de la RSE transita, indudablemente por las auditorías; más vale prevenir que perder clientes.

Fuente: Adaptado de Masr (2011).

Otros autores, tras reconocer que la regulación u obligatoriedad generalmente induce a una mayor conformidad en el mercado, apuntan el incremento de los costes burocráticos como el mayor inconveniente de su aplicación, especialmente para las PYMES (Baden *et al.* 2008, p. 430)¹⁶³.

El comportamiento de la gran empresa y las PYMES frente a la RSE parece ser sensiblemente diferente. Hasta la fecha la mayoría de los estudios se han centrado en la gran empresa y en las multinacionales (Ayuso *et al.*, 2010), analizando la importancia que para estas tiene la RSE en relación a la imagen y reputación (Baden *et al.* 2008). Por su parte, las razones principales por las que las PYMES de los países en desarrollo adoptan prácticas de RSE parecen ser la ética y los valores religiosos¹⁶⁴, y en los países desarrollados la presión por parte de socios o empresas contratantes (Ciliberti *et al.*, 2008, p. 1.580). Cuando el comportamiento en RSE de una PYME responde a razones de interés personal del empresario o propietario, bien sea por razones relacionadas con rasgos de la personalidad (“soy una buena persona”), con la competencia y el éxito del negocio (“el negocio es tan exitoso que nos lo podemos permitir”) o a motivos estratégicos (“estamos a la cabeza del merca-

¹⁶³ Según una encuesta realizada a los gestores/propietarios de 101 PYMES del Reino Unido, la inclusión de requerimientos sociales y ambientales como pre-condición para las empresas proveedoras incrementaría su motivación para implicarse en RSE (82% para criterios ambientales y 55% sociales); sin embargo un 25% reconoce que se sentiría disuadido y un 12% que tal criterio sería contraproducente.

¹⁶⁴ En una encuesta a PYMES del Reino Unido por el FSB (FSM, 2007), un 85% de los negocios citaba la visión personal y creencias como su principal motivación para desarrollar actividades medioambientales de RSE (Baden *et al.* 2008).

do”), la imposición de requisitos no tendrá efectos claros. Por una parte no será tan gratificante desde el punto de vista personal (“hacemos RSE por imposición externa”), además podría reducir la autoestima y la gratificación personal (Baden *et al.* 2008, p. 432). Además, cuando la empresa ya realiza prácticas de RSE, documentarlas por exigencia de la empresa contratante, supone mayores costes burocráticos y una formación en códigos y estándares de los que las PYMES a menudo carecen.

Por su parte, Ioannou y Serafeim (2011) analizan los efectos de volver obligatorios los informes de sostenibilidad en las prácticas de RSE mediante la revisión de datos de 58 países con escenarios diferentes. Los autores argumentan que tras la aprobación de informes de sostenibilidad obligatorios, la RSE de los líderes empresariales aumenta y el desarrollo sostenible se convierte en una prioridad más alta para los países con relativamente más capacidad de ejecución. Según su análisis los informes de sostenibilidad no solo aumentan la transparencia, sino que también pueden cambiar el comportamiento de las empresas. La divulgación de información sobre Medio Ambiente, RSE y Gobierno corporativo fuerza a las empresas a manejar estas cuestiones de manera eficaz a fin de evitar tener que revelar rendimientos negativos a sus partes interesadas. Como conclusión explican que las consecuencias son beneficiosas en lo que respecta a la implementación estratégica, la capacitación de los empleados, la disminución de la corrupción y la mejora de los sistemas de control corporativo.

En la actualidad, las grandes empresas comienzan a adoptar un enfoque “orientado al desarrollo” para gestionar aspectos relacionados con la no conformidad, preferiblemente a través de planes de solución conjuntos, y no mediante sanciones negativas. Estos planes podrían incluir iniciativas de transferencia de tecnología y construcción de capacidades en apoyo a la mejora continua. Por tanto, desde la perspectiva del enfoque de desarrollo, la gestión sostenible de la CVG presenta oportunidades interesantes para la transferencia de conocimiento y capacidades entre las grandes y pequeñas empresas (Lerberg Jorgensen y Steen Knudsen, 2006) y entre empresas con diferentes implicaciones en la RSE.

También el estudio llevado a cabo por el World Bank Group (2003)¹⁶⁵ revela un mayor interés por el enfoque de la

¹⁶⁵ El análisis se basó en 400 consultas realizadas a 200 trabajadores y 200 representantes de organizaciones y empresas de los sectores de agri-

capacitación de las empresas en RSE y la consolidación de una cultura de apoyo a la RSE. Según el estudio, la estandarización y homogeneización de los códigos de conducta no es el tema que más preocupación suscita en la actualidad, sino la cultura y la formación para su implementación. Las consultas del estudio se centraron en dos aspectos relacionados: la identificación de las barreras para una mejor implementación de los códigos de conducta a nivel de las empresas proveedoras y la identificación y priorización de opciones viables para superar estas barreras. Este informe planteó seis opciones para la mejora de la RSE en la CV, a saber: involucración del sector público, armonización y estándares, construcción de capacidades, formación, *empowerment* y representación de las personas trabajadoras, investigación y eliminación de las barreras económicas a la RSE. La hipótesis de partida de The World Bank Group, *la insuficiencia e ineficiencia del sistema actual de implementación de los códigos de conducta para lograr mejoras reales y sostenibles en los estándares sociales y medioambientales en la cadena de suministro global*, fue confirmada por el estudio. Sin embargo, no fue el centro de discusión en el mismo y los participantes se inclinaron por la idea de que la monitorización de la cadena pasa más por la educación (formación), que por la política (estandarización y armonización de los códigos de conducta)¹⁶⁶.

cultura y electrodomésticos en China, Honduras, India, Kenya, EE. UU y Europa en 2003. Entre las partes consultadas se incluyeron proveedores, *stakeholders*, empresas multinacionales consumidoras y trabajadores.

¹⁶⁶ Los retos planteados por The World Bank Group (2003) fueron tres: *Reto crítico 1*. La plétora de los códigos de RSE de las empresas consumidoras individuales está generando ineficiencias y confusión. Esta afirmación acepta la idea de que los códigos de conducta son una herramienta esencial para lograr mejores condiciones sociales y medioambientales, pero sugiere la necesidad de reajustar y redefinir el sistema actual de implementación, posiblemente con una mayor estandarización de los principios existentes. *Retos críticos 2*. Un número creciente de empresas internacionales consumidoras reconoce que las tradicionales estrategias de RSE de arriba-abajo no están alcanzando mejoras en la implementación de la RSE en la CV. *Retos críticos 3*. Las empresas proveedoras tienen una comprensión insuficiente de los beneficios asociados con las inversiones requeridas en RSE (comprensión insuficiente del caso de estudio).

Los resultados respecto a los retos fueron: En relación al primer reto, el creciente número de códigos de conducta representa una barrera significativa para la implementación de la RSE, se reconoce que inconsistentes interpretaciones y aplicaciones representan la mayor fuente de confusión e ineficiencia. La mayoría de los consultados reconocen que estas ineficiencias deben ser abordadas, pero no se muestran muy entusiasmados con la idea un único y armonizado código. En cuanto al

A su vez, el World Bank Group (2003) planteaba la necesidad de enfoques sistémicos y colaborativos en las decisiones futuras para asegurar un mayor grado de éxito en la implementación de políticas de RSE. A pesar de significativos progresos, el sistema existente de implementación ha llegado a sus límites en términos de *habilidad para lograr mejoras sostenibles* en los niveles sociales y medioambientales en el trabajo¹⁶⁷.

Implicación de organismos internacionales en la RS en la cadena de valor

El creciente interés por la RSE ha ido acompañado por el desarrollo de numerosas guías y estándares internacionales elaborados por diferentes organizaciones. Estos documentos pretenden ayudar a las empresas a poner en práctica la RSE de forma general o poniendo énfasis en dimensiones específicas como los derechos humanos, los derechos laborales, la salud y seguridad laboral, el medio ambiente y la corrupción. De hecho, numerosas empresas, especialmente las multinacionales, recurren a ellas en la gestión de sus proveedores (además de implementar sus propios códigos), ya que estas guías y principios tienen un reconocimiento global, ayudando a mejorar su imagen, y establecen requisitos mínimos en la gestión de la RSE. Obviamente, las prácticas excelentes exceden con

segundo reto, la aproximación de arriba-abajo, los participantes consultados reconocen que probablemente en una primera etapa este enfoque fue necesario para crear conciencia y lograr progresos, sin embargo lo consideran insuficiente e incluso ineficiente para alcanzar mejoras en la implementación de la RSE en la CV. Los participantes reconocen que tales mejoras requieren de la implementación de la creación de capacidades y programas de *empowerment* (aunque dichos programas emanen de decisiones de arriba-abajo). Respecto al tercer reto crítico, los participantes asumen la importancia que juega “cómo es percibida y entendida la RSE” en determinar el deseo y la motivación de inversión en prácticas de RSE por parte de proveedores y compradores.

¹⁶⁷ Las consultas del análisis llevado a cabo por el World Bank Group (2003) revelaron numerosas cosas en común entre los diferentes actores en cuanto a las barreras, pero no tantas en relación a las soluciones, excepto en la necesidad de una mayor intervención de los gobiernos locales. Aunque los suministradores de las diferentes naciones e industrias se enfrentan a retos similares, las especificidades locales e industriales son todavía muy importantes. Por último, se reveló una menor conciencia por aspectos medioambientales y mayor preocupación por los laborales, mientras que los derechos humanos no despertaron gran interés (a pesar de su gran influencia en los derechos laborales de algunos de los países consultados).

creces los requisitos de estas guías, cuya única aplicación no asegura en la RSE en socios comerciales y proveedores.

Entre estas áreas, son el medio ambiente y los derechos humanos las que forman parte de la mayoría de iniciativas de los organismos internacionales. Los derechos laborales también están extendidos. En cambio, las áreas de consumidores, proveedores y accionistas no parecen ser tan prioritarias dentro de los programas globales. El enfoque de género no está tratado directamente en ninguna de ellas de forma específica, aunque bien podría ser adaptado.

Las propuestas formales más importantes de estos organismos en la actualidad son: el Pacto Mundial de la ONU, los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE, los Principios Directores para Empresas Multinacionales de la OCDE y la Declaración Tripartita sobre las empresas multinacionales y la política social de la OIT. De estos solo los Principios Directores para Empresas Multinacionales de la OCDE afectan directamente a proveedores y clientes, el resto influye de forma indirecta, es decir, en la medida que son aplicados de forma interna en la empresa, y posteriormente exigidos a socios externos y suministradores¹⁶⁸.

Son ocho los organismos considerados más relevantes: ONU, FMI, BM, OMS, OIT, OMC, OCDE y la UE. De todos ellos, dos inciden directamente en la cadena de proveedores y clientes: la OCDE, con los *Principios Directores para Empresas Multinacionales* y *Principios de Gobierno Corporativo* y la UE mediante su política, en la que la promoción de la RSE es una de las prioridades de su agenda desde la Cumbre de Lisboa (donde fue editado el Libro Verde y las *Conclusiones del Foro Europeo Multistakeholder*). Pero ambos organismos han sido duramente criticados por la insuficiencia de sus medidas, especialmente en lo que respeta a la voluntariedad de las mismas.

¹⁶⁸ Se observa cierta coordinación entre organismos internacionales para realizar propuestas coherentes con el marco ya existente. La ONU se coordina con el GRI; el BM se coordina con el PNUD y la OECD; la OECD a su vez se coordina con la ONU, la OIT, el BM y la FMI, etc. Es decir, aunque no se lleve a cabo ninguna propuesta "global", con el tiempo se puede llegar a esa homogeneidad gracias a la coordinación efectiva de esfuerzos (Abenzoza *et al.*, 2008, p. 115).

Tabla 62. Ámbitos de actuación de la RSE cubiertos por organismos internacionales

	Ámbitos de la RSE cubiertos ¹⁶⁹							
	Derechos humanos	Medio ambiente	Derechos laborales	Personas Consumidoras	Empresas Proveedoras	Comunidad local	Personas Accionistas	Transparencia
ONU	Sí	Sí	Sí	No	No	No	No	No
FMI	No	No	No	No	No	No	Sí	Sí
BM	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí
OMS	Sí	Sí	No	Sí	No	No	No	No
OIT	Sí	No	Sí	No	No	No	No	No
OMC	No	Sí	No	No	No	No	No	Sí
OECD	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
UE	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Fuente: Abenoza *et al.* (2008, p. 106).

Todos los organismos internacionales promueven la RSE desde el paradigma de la voluntariedad. Sin embargo el enfoque de la obligatoriedad también tiene adeptos, aun así a pesar de las peticiones realizadas por ONGs y otros segmentos de la sociedad civil, incluso desde los propios organismos, todavía no existe un consenso mundial suficiente, ni una voluntad gubernamental para incorporar la RSE dentro del listado de obligaciones empresariales. El enfoque de la obligatoriedad exigiría un acuerdo sobre estándares de aplicación a nivel global, aspecto no resuelto hasta la fecha, para garantizar así, la aplicación inmediata de políticas de RSE por parte

¹⁶⁹ Ámbitos delimitados por Abenoza *et al.* (2008):

- Medio ambiente: Protección del medio ambiente en relación con consumos de energía, agua y materias primas, generación y gestión de residuos, emisiones atmosféricas, vertidos a agua y suelo, etc.
- Seguridad y salud laboral: Entorno de trabajo en relación con niveles de ruido, iluminación, higiene, ventilación, seguridad contra incendios, equipos de protección, ergonomía, etc.
- Derechos laborales: Los derechos de las personas trabajadoras en relación con las horas de trabajo, los salarios, los contratos, la libertad de asociación y negociación colectiva, etc.
- Derechos humanos: Prevención de violaciones tales como el trabajo infantil, trabajo forzado, la discriminación y el acoso.
- Corrupción: Pagos u otros servicios a autoridades o socios de negocio para obtener un tratamiento favorable con respecto al régimen aduanero, inspecciones fiscales y concursos.

de las empresas. El enfoque imperante en la actualidad, el de la voluntariedad, prevé un futuro totalmente incierto en lo relacionado a la RSE y la sostenibilidad empresarial.

Abenzoa *et al.* (2008), tras valorar el grado de obligatoriedad de las propuestas en materia de RSE de los ocho organismos internacionales considerados más relevantes, elaboraron un ránking de los mismos. En este ránking además del grado de obligatoriedad también incluyeron el tipo de intervención que ejerce cada organismo, al suponer que el carácter más o menos voluntario de las propuestas de cada organismo es fruto del rol que la organización ha adoptado frente a la RSE¹⁷⁰. Las conclusiones por ellos alcanzadas quedan contempladas en la siguiente tabla. Todos los organismos se rigen por el principio de voluntariedad, a excepción del BM, con un ámbito de influencia muy reducido (sus empresas clientes).

Tabla 63. Grado de voluntariedad de las propuestas impulsadas por organismos internacionales

Ránking de Voluntariedad	Roles
1 OMS	Aliado
2 FMI	De respaldo
3 UE	Facilitador

¹⁷⁰ Para valorar el tipo de intervención y rol de cada organismo utilizan las cuatro categorías contempladas en un estudio sobre los roles del sector público en el fortalecimiento de la RSE elaborado para el Banco Mundial por Tom Fox, Halina Ward y Bruce Howard en 2002 *Public Sector Roles in Strengthening Corporate Social Responsibility: A Baseline Study*, The World Bank. Estos son:

- “Preceptivo (*‘mandating’*): leyes, regulaciones, penalizaciones e instituciones públicas asociadas con el control de algún aspecto de las inversiones u operaciones empresariales
- Facilitador (*‘facilitating’*): definir un marco de actuación para guiar la inversión empresarial en RSE; desarrollar guías o códigos no obligatorios aplicables en el mercado; leyes y regulaciones que facilitan la inversión empresarial en RSC mediante la transparencia; incentivos fiscales; inversión en sensibilización e investigación; y facilitar procesos de diálogo *multi-stakeholder*.
- Aliado (*‘partnering’*): combinar los recursos públicos con los del sector privado y de otros actores para aprovechar habilidades y recursos complementarios de cara a hacer frente a temas de RSE, sea como participantes, coordinadores o catalizadores.
- De respaldo o apoyo (*‘endorsing’*): mostrar respaldo político público hacia determinadas prácticas de RSE en el mercado; apoyar determinados indicadores, principios o estándares; y predicar con el ejemplo, como a través de la contratación pública” (Citado en Abenzoa *et al.*, 2008, p. 116).

4 ONU	Facilitador
5 OIT	Preceptivo
6 OCDE	Preceptivo
7 BM	Preceptivo

Fuente: Abenozza *et al.* (2008, pp. 104-106)

A continuación, en la tabla 64, se resumen las propuestas para fomentar la RSE de estos ocho organismos, además se valora el nivel de implicación de cada uno de ellos con la RSE, y en particular, con enfoque a proveedores y género.

Tabla 64. Análisis comparativo de los ocho organismos internacionales

	Alcance geográfico	Participación de stakeholders	Público objetivo	Promoción	Formalización
ONU	Global	Organismos de las ONU, empresas, ONG, sindicatos, organizaciones de RSE, gobiernos.	Empresas	Promoción del Pacto Mundial y sus principios a través de las oficinas regionales.	El Pacto Mundial y sus Diez Principios.
FMI	Global	Gobiernos	Gobiernos	Promoción mediante la aceptación de códigos y normas sobre la integridad de mercado.	Estandarización de los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE.
BM	Global	Gobiernos	Gobiernos, empresas, escuelas de negocios y periodistas.	Promoción a través del Grupo de Gestión de Empresas.	Normas de Desempeño elaboradas por el Departamento de Medio Ambiente y Sostenibilidad Social de la Corporación Financiera Internacional (CFI) e incorporación de los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE.
OMS	Global	Gobiernos, sociedad civil, organismos internacionales, Empresas.	Gobiernos, empresas y sociedad civil.	Promoción a través de las Comisiones y estudios sobre globalización, comercio y salud.	No
OIT	Global	Gobiernos, empresas, trabajadores	Gobiernos, empresas, trabajadores	Promoción de los derechos laborales del Pacto Mundial.	Declaración Tripartita sobre las empresas multinacionales y la política social.
OMC	Global	Gobiernos	Empresas	No	No
OECD	30 democracias de mercado	Gobiernos	Empresas /Gobiernos	Promoción de sus Principios	Principios Directores para Empresas Multinacionales y Principios de Gobierno Corporativo

	Alcance geográfico	Participación de stakeholders	Público objetivo	Promoción	Formalización
UE	Europa (actualmente 27 miembros)	Gobiernos, empresas, sociedad civil, sindicatos y ONG	Gobiernos y empresas	Desde la Cumbre de Lisboa, la promoción de la RSE es una de las prioridades de la agenda de la UE	Libro Verde y conclusiones del Foro Europeo Multistakeholder

Fuente: Abenoza *et al.* (2008, pp. 104-106).

Tabla 64. Análisis comparativo de los ocho organismos internacionales (cont.)

	Formación	Control de aplicación	Comunicación	Voluntariedad / Obligatoriedad	Coordinación con otras iniciativas
ONU	Formación mediante la publicación de casos y la presentación a nivel regional o local.	No	Comunicación mediante los Informes de Progreso.	Aquellas empresas que adoptan los Principios del Pacto Mundial, tienen que publicar los Informes de Progreso.	Global Reporting Initiative (GRI).
FMI	No	No	No	Los países solicitan los Informes sobre la Observancia de los Códigos y Normas (IOCN) voluntariamente.	OECD
BM	Formación para gestores, periodistas y funcionarios.	La CFI controla que las empresas a las que subvenciona apliquen las Normas de Desempeño.	Comunicación mediante los Informes sobre la Observancia de los Códigos y Normas	Los gobiernos solicitan los IOCN voluntariamente. La CFI impone como condición para el financiamiento de proyectos privados el cumplimiento de las Normas de Desempeño.	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), OECD
OMS	Formación para políticos y directivos sobre comercio y salud.	No	No	La OMS lleva a cabo estudios que no tienen ninguna implicación normativa.	OMC, BM, OECD, Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) y varias ONG.
OIT	Formación para personas directivas para que apliquen los principios laborales del Pacto Mundial.	No	No	La Declaración Tripartita es de adhesión Voluntaria.	ONU
OMC	No	No	No	No lleva a cabo ningún tipo de medida, ni obligatoria ni voluntaria.	Acuerdos Multilaterales sobre el Medio Ambiente (AMUMA).

	Formación	Control de aplicación	Comunicación	Voluntariedad / Obligatoriedad	Coordinación con otras iniciativas
OECD	No	No	Los Puntos de Contacto Nacional (PCN) elaboran encuestas a nivel nacional y ponen en común sus experiencias.	Aquellas empresas que adoptan los Principios, tienen que hacerlo en todas sus sedes. Los gobiernos tienen que instituir PCN.	ONU, OIT, BM, FMI
UE	Formación para PYMES.	No	No	La Comisión Europea entiende la RSE como un conjunto de prácticas voluntarias.	Pacto Mundial, GRI y OECD.

Fuente: Abenoza *et al.* (2008, pp. 104-106).

Ejercicio de poder dentro de la cadena de valor

Las actividades internacionales de las empresas se han analizado desde muchos enfoques. *El enfoque de la cadena de valor global (CVG)* desarrollado por Gereffi y Korzeniewicz (1994) es especialmente útil para analizar el rol que juegan los estándares y códigos de conducta privados en la gobernanza del comercio internacional (Barrientos *et al.*, 2003, p. 1.512).

Consideramos este marco de estudio adecuado para analizar la RSE externa de las empresas respecto a socios comerciales, proveedores y clientes, pues nos facilita explicaciones coherentes para entender la influencia que pueden ejercer las empresas en sus cadenas de valor, especialmente bajo algunas condiciones.

La necesidad de garantizar la gestión de la CV de forma responsable ha llevado a numerosas corporaciones multinacionales a adoptar códigos de conducta voluntarios y programas en gestión responsable de la CV. Estos códigos de conducta y programas regulan el logro del suministrador en áreas como contaminación, salud y seguridad, derechos humanos, derechos laborales y prácticas anticorrupción. Consecuentemente, muchas empresas buscan verificar el performance del suministrador a través de diferentes tipos de auditorías, incluyendo documentación e inspecciones *in situ* en las instalaciones de los suministradores (Lerberg Jorgensen y Steen Knudsen, 2006). Por otro lado la internacionalización no solo afecta a las grandes

empresas, también a las PYMES, cada vez más integradas en las CVG.

El enfoque de la CVG (Gereffi y Korzeniewicz, 1994) analiza cómo se establecen globalmente los vínculos entre producción, distribución y consumo de los productos, a lo largo de una CV que da cuerpo a una red de actividades y actores. Gereffi (1994) identificó cuatro dimensiones principales en la CVG:

1. *Una estructura input-output*, definida como una secuencia de valor añadido en la producción y consumo de un producto.
2. *Una configuración territorial*, es decir, la concentración o dispersión geográfica de la producción y el marketing.
3. *Una estructura de gobernanza*, de relaciones de poder que determinan cómo se distribuyen los recursos financieros, materiales y humanos a lo largo de la cadena.
4. *Un marco institucional* que identifica cómo influyen en las actividades de la CV los contextos locales, nacionales e internacionales.

Para nuestro análisis los dos últimos conceptos son de suma relevancia, pues clarifican las posibilidades de actuación para la gestión sostenible de la CV.

La *estructura de gobernanza* determina por una parte, las expectativas de las empresas dentro de la red comercial global, especialmente de aquellas que operan en países en vías de desarrollo, y por otro, cómo serán distribuidos los beneficios de participar en tales redes globales (Barrientos *et al.*, 2003, p. 1.512). El concepto de gobernanza en la CVG es adecuado para analizar prácticas de gestión responsable de la cadena de suministros. Algunas empresas, además de implementar la RSE en su seno, buscan una gestión de la CV sostenible, definida como el medio mediante el cual las compañías gestionan su RSE a lo largo de procesos de producción deslocalizados que sobrepasan las fronteras organizacionales y geográficas (Lerberg Jorgensen y Steen Knudsen 2006, p. 450).

De acuerdo a Kaplinsky y Morris (2001) las CV están gestionadas sosteniblemente cuando se emplean unos

parámetros a modo de exigencia tanto informales (informativos) como formales (en cláusulas y códigos éticos de conducta, cláusulas contractuales, etc.) como criterio de toma de decisión para la contratación de suministradores¹⁷¹.

Gereffi (1995) originalmente distinguió dos tipos de *estructuras de gobernanza*: la dirigida por la empresa productora (*producer-driven*) y la impulsada por la empresa contratante o compradora (*buyer-driven*). Las cadenas dirigidas por el productor son típicas en las industrias intensivas en capital y tecnología donde las empresas manufactureras transnacionales dirigen la cadena, controlando las tecnologías centrales y las infraestructuras de producción, generalmente a través de la integración vertical. Por contra, en las cadenas dirigidas por la empresa compradora, como empresas distribuidoras o de marca reconocida, toman las decisiones clave sobre la estructura y las actividades de los actores en la cadena, sin ser realmente los propietarios de las *facilities* manufactureras. Así, estas tipologías nos ayudan a analizar cómo se ejerce el poder dentro de la cadena y cómo pueden ser extendidos comportamientos de RSE a lo largo de una CVG. Las empresas productoras localizadas en países que no son de la OCDE, están gobernadas por grandes corporaciones distribuidoras pertenecientes a países occidentales, que deciden, no solo qué será producido, sino cómo será producido. Los sectores textil, ropa, alimentación, horticultura, producción de juguetes y menaje para el hogar, intensivos en mano de obra femenina de baja cualificación (OECD, 2008, pp. 69-70), son típicos ejemplos de una CV gestionada por el comprador.

Barrientos *et al.* (2003) analizan el caso del sector de la horticultura en África, principalmente exportador a Europa, donde poderosas cadenas de distribución (supermercados) gobiernan la cadena de proveedores, decidiendo, no solo qué será producido, sino cómo será producido –a pesar de no ser las propietarias de ninguna de las *facilities* manufactureras. Este es un caso tí-

¹⁷¹ Por ejemplo, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas podría considerarse como una forma de *gobernanza global* que viene a subsanar el vacío existente, dado que los estados han fallado a la hora de gestionar adecuadamente los retos medioambientales y sociales derivados de la globalización (Kilgour, 2007, p. 752) y la empresa privada a falta de regulación y control no lo asume como un deber propio. No obstante, resulta poco efectivo por ser voluntario y sus mecanismos de control son poco operativos.

pico de una cadena gestionada por empresas compradoras, en el que las empresas conductoras de la cadena tienen la capacidad de hacer que se opere dentro de unos parámetros de responsabilidad si así lo desean, bien por filantropía, bien por razones estratégicas.

En este sentido, si las grandes corporaciones con origen en occidente, seleccionaran y exigieran a sus empresas proveedoras según las políticas que aplican en su seno, cambiarían muchos aspectos en relación a la RSE a nivel global. Como hemos dicho anteriormente en muchos casos, los códigos establecidos por las grandes corporaciones, han tenido una mayor repercusión que las reglamentaciones locales (Baden *et al.*, 2009).

Las mujeres son cada vez más visibles en sectores orientados a la exportación en países en vías de desarrollo de rentas medias. Según estimaciones de 2005, existían alrededor de 50 millones de puestos de trabajo en las zonas de procesamiento para la exportación y el 80% de estos puestos estaba ocupado por mujeres (OECD, 2008, p. 69). Aunque la creación de puestos de trabajo en manufactura ligera en países en vías de desarrollo ha creado trabajo para las mujeres, no ha supuesto mayores salarios o mejores condiciones de trabajo. Por ejemplo, la falta de representación sindical de las mujeres resulta en menor protección social. Así, en países como la India, las mujeres representan un 96% de las personas trabajadoras no sindicadas. Los salarios se mantienen significativamente más bajos que en otros sectores manufactureros donde la mayoría de las personas trabajadoras son hombres. En trabajos comparativos, el salario de las mujeres representa el 73% del de los hombres. Además menos del 20% de la diferencia salarial entre géneros se explica por diferencias de género en educación y experiencia en el trabajo o por el tipo o características de los empleos (World Bank, 2001).

Esta situación es comparable a la de sectores de la agricultura orientados a la exportación como la horticultura o el procesamiento de alimentos. Las deficiencias no son únicamente salariales, también incluyen horarios de trabajo largos e irregulares, falta de asistencia sanitaria y permiso de maternidad, condiciones deficientes de seguridad y salud, falta de representación sindical o contratos de trabajo legales (Oxfam, 2004). El resultado es un *traba-*

jo femenino en pésimas condiciones, cuyos beneficios son cosechados por empresa en la cima de la cadena de suministros.

La mayoría de los estudios que analizan la gobernanza en la cadena se centran en las grandes corporaciones, que son quienes realmente ejercen poder a la hora de exigir requisitos y tienen un mayor ámbito de influencia. Sin embargo, como hemos dicho, las PYMES (menos analizadas) se han convertido en parte integrante de la CVG. Las PYMES soportan requerimientos sociales y medioambientales de empresas multinacionales, pero transfieren tales requerimientos a sus propias empresas proveedoras en un porcentaje mucho menor¹⁷².

En cuanto al *marco institucional*, cuarta dimensión del enfoque de Gereffi y Korzeniewicz (1994), el contexto local, nacional e internacional en el que opera la CV también es importante. Por ejemplo, la naturaleza cambiante de los hábitos de consumo en los países del norte ha incrementado la importancia de la marca y de la diferenciación del producto, cambiando de un enfoque competitivo basado en el precio, hacia otro basado en la calidad, la innovación y el valor añadido, como criterios de *performance* para los suministradores. En esta tendencia subyace la creciente importancia que dan los consumidores a factores de confiabilidad, que no están únicamente relacionados con la calidad y la seguridad, sino también con las condiciones ambientales y sociales en las que se producen los productos (Reardon *et al.* 2001). Un entorno regulador y de mercado más complejo ha obligado a los distribuidores a controlar más de cerca a sus suministradores, tanto para lograr una mayor diferenciación en sus productos, como para evitar comportamientos negativos que pu-

¹⁷² Un estudio sobre 300 PYMES danesas concluye que las empresas soportan más requerimientos sociales y ambientales por parte de sus clientes de los que ellas exigen a sus proveedores (Lerberg Jorgensen y Steen Knudsen, 2006). Este estudio también llega a la conclusión de que muchos de los requerimientos del comprador en la CV parecen estar latentes siempre que no sean contractuales y no estén sujetos a verificación. Según los autores, esto muestra el enorme *gap* existente entre el *rule making* (elaboración de normas) y el *rule keeping* (aseguramiento de la aplicación de las normas) de la gestión sostenible de la CV. Los autores se refieren al *rule making*, como el poder de actores de dentro y fuera de la CV para definir las reglas de la cadena, mientras que el *rule keeping* incluiría las acciones encaminadas al aseguramiento de la implementación y el reforzamiento de las reglas o los códigos adoptados a lo largo de la cadena.

dieran dañar su reputación. Una forma de lograrlo es a través de la codificación del conocimiento requerido para lograr estándares de calidad o adoptando estándares definidos por organismos externos como la ISO. Los códigos de conducta son una extensión de este proceso, una forma para reducir el riesgo y gobernar las cadenas de suministros globales (Barrientos *et al.*, 2003, p. 1.513) manteniendo la reputación de la empresa. Pero muchas empresas, tras sopesar el riesgo de ser descubiertas incumpliendo con los estándares y códigos, no lo hacen ya que la producción y la subcontratación ocurren a escala global, y en la mayoría de los casos, las dimensiones ambientales y sociales de los productos son invisibles para los clientes. Además en general, los clientes (especialmente los consumidores finales) son responsables en su decisión de compra solo si no les supone un gran coste personal.

Sin embargo, según denuncian organismos internacionales (Oxfam, 2004) y ONGs, parece que la estrategia de minimizar costes, flexibilizar y reducir riesgos sigue prevaleciendo en la deslocalización de las actividades de la CVG.

Oxfam llevó a cabo una investigación en 12 países, donde se realizaron entrevistas con cientos de mujeres trabajadoras, numerosos gerentes de explotaciones agrícolas y fábricas, agentes de la cadena de suministro, personal de empresas de venta al por menor y de marca, sindicatos y funcionarios gubernamentales. Esta investigación puso de manifiesto que las empresas distribuidoras (supermercados, minoristas y grandes almacenes) y empresas de marcas de ropa utilizan su poder en las cadenas de suministro de forma sistemática, para reducir costes y transferir los riesgos del negocio a los productores, que a su vez, los transfieren a sus trabajadores, en especial a los más vulnerables mujeres y emigrantes.

Las empresas minoristas globales de distribución y de marcas propias se han apropiado de la gestión y el control de las transacciones entre consumidores y productores. Sus cadenas de suministro globales se extienden desde las estanterías de los centros comerciales más importantes del mundo hasta las granjas de frutas y hortalizas de América Latina y África y las fábricas textiles del sur de Asia y China¹⁷³. Así, el

¹⁷³ Wal-Mart, la mayor empresa distribuidora del mundo, es uno de los mejores ejemplos de este modelo. Compra productos de 65.000 proveedores en todo el mundo y vende a más de 138 millones de consumidores cada semana a través de sus 1.300 tiendas en 10 países diferentes.

nuevo modelo de negocio que ha surgido en el marco de la globalización ha generado empleo femenino remunerado, pero en condiciones precarias. Los sectores de la horticultura y el textil son ejemplos significantes de este deterioro.

Tabla 65. **Datos regionales sobre las condiciones de mujeres empleadas en la CV**

Algunos datos regionales sobre las condiciones de las mujeres empleadas en las empresas de producción suministradoras de la cadena de valor del sector horticultor y textil:

- En Chile, el 75% de las mujeres empleadas en el sector agrícola son temporales. En temporada alta, dedican más de 60 horas semanales a la recolección de frutas. Sin embargo, una de cada tres sigue ganando menos del salario mínimo.
- Menos de la mitad de las mujeres empleadas en el sector exportador de la industria textil y de prendas de vestir de Bangladesh tienen contrato, y la gran mayoría no tiene licencia de maternidad o cobertura sanitaria, pero el 80% teme el despido si se queja.
- En la provincia china de Guangdong, una de las áreas de más rápido crecimiento industrial del mundo, las mujeres jóvenes trabajan 150 horas extras al mes en las fábricas de confección –pero un 60% no tiene contrato y un 90% no tiene acceso a seguro social.

Fuente: Oxfam (2004).

Las condiciones de trabajo infrahumanas en las fábricas de confección de países en vías de desarrollo tienen su fuente de origen lejos de la fábrica, en las estrategias competitivas de empresas minoristas globales y de marca que venden en los países desarrollados. Sus demandas de entrega *just-in-time* han reducido los tiempos de producción en un 30% en los últimos cinco años, ello junto con pedidos más pequeños y menos previsibles y el incremento de los costos de transporte aéreo por incumplimiento de plazos, han hecho que las condiciones de miles de mujeres en el sector de la confección sean lamentables (Oxfam, 2004).

Tabla 66. **El caso de los suministradores marroquíes de grandes almacenes**

Las fábricas de Marruecos que producen para los grandes almacenes de España de El Corte Inglés deben entregar los pedidos en menos de siete días. “Las tiendas tienen que estar siempre llenas de diseños nuevos”, dijo un gerente de planificación de la producción, “hacemos todo lo posible para cumplir el plazo... nuestra imagen está al día”. Pero la imagen que esconden es de mujeres jóvenes que trabajan hasta 16 horas al día para cumplir esos plazos, con un salario de un 40% más bajo por las horas extras trabajadas. “Hay una chica que trabajó los siete meses de embarazo diez horas al día, dijo una trabajadora de la confección,” y como tenía que hacer un montón de piezas por hora, el encargado no le dejaba ir al baño. Es una auténtica tortura para ella, pero no puede permitirse el lujo de perder su trabajo”.

Fuente: Oxfam (2004).

La caída generalizada de los precios de las prendas de vestir en todos los países (para muchos productores hasta más de un 30% en la década 2000-10) ha aumentado la presión sobre los costes; en estas condiciones la subcontratación de talleres con peores condiciones laborales es una solución encubierta muy común. Y cuando los compradores no aseguran futuros pedidos, las intenciones de mejorar normas laborales caen en saco roto.

La industria de productos frescos (frutas, verduras y flores) es intrínsecamente arriesgada, pero el gran poder de negociación de supermercados puede con ello. Los agricultores de todo el mundo soportan los costos y riesgos cuando los supermercados establecen los precios mucho después de que el producto haya sido enviado, cuando exigen relaciones exclusivas y después anulan el pedido, y cuando hacen promociones a precios reducidos para conseguir sus propios objetivos de venta.

Tabla 67. **El caso de suministradores africanos de grandes distribuidoras**

“Es la única parte del pastel en nuestras manos”, dijo un productor de manzanas de Sudáfrica que exporta a Tesco, uno de los supermercados más grande del Reino Unido.

“Si ellos nos exprimen, es el único lugar donde nosotros podemos exprimir”.

No es de extrañar que los agricultores como él cada vez contraten más a mujeres con contratos temporales para trabajar 11 horas al día en los campos por salarios mínimos, sin bajas por enfermedad, sin licencia por maternidad, y sin un seguro de ingreso.

Fuente: Oxfam (2004).

Paradójicamente el número de empresas que utiliza códigos de conducta para asegurar a sus clientes que se preocupan por las normas laborales de sus proveedores ha crecido. Pero en la práctica, no es sino una mera forma de garantizar su reputación. Sus controles y auditorías aún se limitan a la documentación de los problemas laborales, sin preguntarse por la causa de esos problemas, cuando son ellas mismas, con su estrategia de liderazgo en costes y flexibilización, la raíz del problema.

El impacto de la globalización y la presión de los productores al final de la cadena de valor, son sentidos por las personas trabajadoras de los países ricos y pobres. Las mujeres y los emigrantes de las comunidades pobres en los países ricos (como las personas trabajadoras agrícolas de EE. UU. y Canadá o las trabajadoras del hogar del Reino Unido, España y Australia) también se enfrentan a la precariedad.

Así planteadas las cosas, ¿cuál puede ser la motivación de una empresa para desarrollar la RS a lo largo de la cadena de suministros? Uno podría ser el firme compromiso con la RS (ideología o filantropía), otro la imagen y reputación (enfoque competitivo), pero hasta ahora, las empresas que siguen este camino por un motivo u otro, son las menos.

Tabla 68. **EROSKI: Sociedad y medio ambiente en la cadena de valor**

<p>Procesos internos</p> <p>Integrado de manera horizontal a lo largo de toda la organización, nuestro compromiso ambiental se materializa a través de programas de gestión centrados en disminuir las emisiones con efecto invernadero, el consumo de recursos y la generación de residuos, además de la conservación de la biodiversidad.</p> <p>En el aspecto social, la gestión interna va dirigida a nuestros trabajadores, centrada en políticas y programas de no discriminación, promoción de inserción de minorías, prevención de riesgos laborales, promoción de la participación en la toma de decisiones y fomento de la empleabilidad y satisfacción personal.</p>
<p>Personas consumidoras y clientela</p> <p>Además de poner a su disposición productos responsables queremos inculcar nuestros valores a través de gran variedad de actividades gestionadas desde FUNDACIÓN EROSKI y dirigidas a informar, fomentar los hábitos de vida saludables, la sensibilización ambiental y la solidaridad.</p> <p>Las acciones trascienden de los clientes a la generalidad de los consumidores mediante los soportes informativos en Internet y los dirigidos a los socios-amigos de FUNDACIÓN EROSKI.</p>

Empresas proveedoras
<p>Establecemos acuerdos con sindicatos y fabricantes de productos que puedan promocionar el progreso en el ámbito local y regional. Además, disponemos de políticas internas dirigidas a lograr prácticas socialmente responsables centradas en la defensa de los derechos humanos, la solidaridad y el respeto al medio ambiente.</p>
<p>La exigencia de certificados de procedencia legal y sostenible de los productos es una tendencia creciente que compartimos con Intercoop, la plataforma internacional de compras de Non Food. Antes de ser dados de alta como proveedores, se les remite el Código ético, que recoge estos principios y que está sometido a auditorías. La tarea diseñada y gestionada desde el Comité Ético no abarca solo a las marcas propias, sino a toda la central de compras.</p>

Fuente: Adaptado de Grupo Eroski (2007b).

Las mujeres en la cadena de valor global

El análisis de género de la cadena de valor global (CVG) está todavía en un estado incipiente (Barrientos *et al.*, 2003, p. 1.515). En el contexto de los códigos de conducta, la intersección entre la CV y el empleo al final de la cadena de producción es todavía el punto clave de análisis.

El empleo está embebido en el entorno institucional en el que opera cada empresa en la CV, y tiene lugar en el mercado de trabajo que es por sí mismo una institución social no neutral ante el género, materializada por y reflejo de, la división del trabajo por género construida socialmente (Rai, 2002, Pearson, 2007). También los códigos son reflejo de regulaciones e instituciones nacionales e internacionales, que refuerzan los patrones tradicionales de género en el empleo.

La idea de que la economía tiene una estructura no neutral al género emerge de los análisis feministas de la economía, enfoque central en análisis recientes sobre el crecimiento económico y el comercio (Cagatay *et al.*, 1995; Grown *et al.*, 2000; Whitehead, 2001). En contraste con el análisis económico convencional, que con una visión neutral ante el género, ofrece un análisis parcial de la actividad económica (solamente la vinculada al mercado), el enfoque de género de la economía, al basarse en la inseparabilidad de las esferas reproductivas y productivas, extiende su análisis a las actividades relacionadas con la economía reproductiva (el trabajo no remunerado en el hogar y el cuidado de las familias), que son generalmente desarrolladas por mujeres, y la base de las actividades productivas orien-

tadas al mercado (Elson 1999; Folbre, 1994; Whitehead, 2001). Las actividades no monetarizadas o remuneradas, como el cuidado de los hijos/as, el trabajo en el hogar, son indispensables para el funcionamiento de la economía productiva o del mercado. La economía reproductiva también condiciona las opciones de hombres y mujeres a participar en la actividad del mercado, y sus subsecuentes experiencias en esos empleos.

Las propias instituciones del mercado de trabajo están embebidas en, y construidas por, una economía de género (Pearson, 2007). Reflejan la división del trabajo por género construida socialmente, y están situadas en la intersección entre el trabajo productivo (remunerado) y reproductivo (no remunerado) (Elson, 1999; Humphires y Rubery, 1984). Los hombres se concentran en la esfera productiva (trabajo remunerado, permanente, salarios más altos). En contra, las mujeres se mueven entre ambas esferas, de forma flexible, con trabajos más informales y peor pagados. Las regulaciones y las normas del mercado de trabajo han reforzado tradicionalmente esta división del trabajo por género ya que se basan en *un modelo masculino de empleo permanente*. Esto se refleja en las leyes de trabajo y en las prácticas sindicales, fundadas en la noción del trabajo de la mujer como fuente de ingreso secundaria, quien puede confiar en los ingresos masculinos ante la inseguridad económica del mercado (Elson, 1999).

Los códigos de conducta son una forma de regulación del empleo que reflejan la naturaleza no neutral al género de los mercados de trabajo y de la actividad económica, y al ser implementados dentro de la CV pueden reproducir y perpetuar los patrones discriminatorios ya existentes, a no ser que rompan radicalmente con las normas anteriores para la creación de un nuevo paradigma¹⁷⁴.

Principios para la delimitación de la responsabilidad de la empresa en la cadena de valor

¿Hasta qué punto es responsable una empresa de las acciones de sus proveedores en la CV?, ¿Cómo se debería gestionar el negocio de una empresa con proveedores internacionales que no tienen los mismos estándares sociales,

¹⁷⁴ El caso Noruego por ejemplo, muestra que una de las formas más efectivas para lograr la igualdad es a través de regulaciones en el empleo. Las mujeres en los Consejos de Administración de las empresas del país nórdico han pasado del 7% en 2002 al 44% en 2010 gracias a una controvertida ley de cuotas (Ver “Noruega lija su techo de cristal”, EL PAÍS, 24 de abril de 2011, p. 26).

medioambientales, de derechos humanos o laborales en sus países? Específicamente, ¿cuál es la responsabilidad de las empresas sobre las prácticas de empresas proveedoras en países en vías de desarrollo con normas y códigos más laxos?, ¿Qué significa la responsabilidad en términos del día a día?, ¿Cómo implementamos prácticas de RSE?

Estas son las preguntas planteadas por el Instituto de Derechos Humanos de Dinamarca en el documento editado por M. Jungk *Complicity in Human Rights violations: a responsible Business approach to suppliers* (Jungk, 2006). En esta publicación se propone un modelo para la gestión de la RSE en Derechos Humanos, que bien podría extenderse y aplicarse con enfoque de género a otras áreas de responsabilidad, como el respeto por el medio ambiente, la seguridad y salud laboral, los derechos laborales y la corrupción.

A pesar de que los organismos internacionales alientan a gestionar de forma responsable la CV, mediante la exigencia a suministradores de ciertos requisitos en RSE y su control, y que muchas empresas nacionales e internacionales de gran tamaño tienen sus propios códigos de conducta y mecanismos de control de proveedores, lo que *la responsabilidad social* implica en la práctica es ambiguo y tema actual de debate. No hay un consenso entre empresas, gobiernos, grupos de interés o consumidores en lo que respecta a la responsabilidad de las empresas clientes sobre sus proveedores en otros países.

En teoría se considera a una empresa cómplice de las prácticas de otra (por ejemplo de abusos de derechos humanos) si autoriza, tolera o conscientemente ignora los abusos de los derechos humanos cometidos por cualquier entidad asociada con la empresa, o si la empresa conscientemente proporciona asistencia o provee un apoyo que tiene un efecto sustancial en la perpetración de abusos de derechos humanos (BLIHR et. al., 2006, p. 9). Sin embargo, esta definición permite una actuación discrecional al dejar un amplio espacio interpretativo con el uso de los adjetivos “conscientemente” o “sustancial”. Todos los códigos de RSE o de buena conducta internacionales son voluntarios Pacto mundial (BLIHR, 2006), Directrices de la OECD (OECD, 2006), ISO 26000 (Regil Castilla de, 2010), etc. y en cuanto a sus conceptos son totalmente ambiguos (Regil Castilla de, 2010), comenzando simplemente con el significado de ámbito de influencia.

Aunque se considera que todas las empresas deben mantener un cierto control sobre sus proveedores y que no es lícito

to argumentar que “como la práctica no la realiza la empresa, esta no es responsable de ella” (Ayuso, 2010), en la realidad, imputar legalmente esa responsabilidad a la empresa contratante, no solo es difícil, sino en muchas ocasiones técnicamente imposible. Por otra parte, aunque vivimos en un mundo comparativamente más transparente e informado, muchas de las prácticas son desconocidas para los clientes finales, las probabilidades de que lleguen al dominio público son bajas –y en cualquier caso, las empresas saben que muchas veces los clientes finales están dispuestos a tener un comportamiento responsable solo si no les supone un mayor coste.

Tampoco el derecho internacional da respuesta a esta realidad. Además el tema se complica en la práctica debido a la compleja casuística de la realidad: una empresa puede tener un gran número de proveedores, pero además de estos, si se trata de una empresa internacional, probablemente contará con diferentes tipos de socios comerciales como subsidiarias, *joint ventures*, alianzas, empresas participadas, etc. Las alianzas estratégicas y las relaciones más estrechas con proveedores y contratistas tienden a desdibujar los límites de la empresa, dejando grandes lagunas en lo que respecta a la “responsabilidad”.

El informe presentado por el Instituto de Derechos Humanos de Dinamarca introduce un marco basado en cuatro principios éticos básicos, perfectamente aplicables a la gestión de las empresas proveedoras de cualquier negocio (Jungk, 2006). Estos son *el principio de capacitación o empowerment*, *el principio de causalidad*, *el principio de severidad* y *el principio de poder*.

El primero de ellos, se refiere a que si una empresa permite, autoriza u otorga poderes a otra para hacer algo que viola los derechos humanos, la primera de ellas tiene parte de responsabilidad sobre las violaciones (en los negocios *empowerment* significa otorgar poder financiero). El grado de responsabilidad varía de acuerdo al grado de poder otorgado por la empresa a su suministrador. Una forma fácil para determinarlo se basa en el porcentaje de ingresos que la compañía genera para su empresa proveedora.

El principio de causalidad hace responsable a una empresa si esta es la causa por la que otros cometen violaciones de los derechos humanos o crea la oportunidad para que se cometan. La cuestión es que esta relación causal existe potencialmente siempre que se establecen relaciones de negocio, aunque el gra-

do de conexión varíe dando como resultados diferentes grados de responsabilidad. Por ejemplo, en el caso de que una empresa subcontrate el servicio post-venta a una empresa proveedora con la condición de que este sea realizado por personal masculino, a pesar de que el género no sea un factor relacionado con el buen hacer del negocio, la empresa contratante sería considerada responsable de la discriminación de género cometida por la empresa proveedora. Sin embargo, no habría ninguna responsabilidad por el principio de causalidad en aquellas actividades realizadas de forma socialmente no responsable (o violando los derechos humanos) por la empresa proveedora.

El principio de severidad se refiere a violaciones tan severas que crean por su propia naturaleza responsabilidad, sin la necesidad de capacitación o relación causal. Por ejemplo, el genocidio. Este principio queda contemplado en la mayoría de los sistemas legales nacionales y a nivel internacional fue reconocido en 1970 en el Tribunal Internacional de Justicia competente (caso *Barcelona Traction, Light, and Power Co Case: Belgium vs Spain*). Este principio, al igual que los anteriores, implica diferentes rangos de responsabilidad en función de si se trata de derechos humanos fundamentales, principios de derechos humanos o estándares. Ante un incumplimiento de los derechos humanos fundamentales (tales como el uso de mano de obra en condiciones de esclavitud, en condiciones dañinas o de peligrosidad para la salud o por debajo del salario mínimo local, trato inhumano o vejatorio, uso de mano de obra infantil) la responsabilidad de la empresa contratante por el principio de severidad es total. Sin embargo, no es así en el caso de los principios derechos humanos (principios básicos sobre los que se sustentan los derechos humanos, por ejemplo, el comercio justo) y los estándares en derechos humanos, que varían entre países, en ocasiones sin alterar los principios humanos (por ejemplo, el derecho a la sindicalización se sustenta en los principios de libertad de asociación y de negociación colectiva pero no está reconocido en todos los países). Podría ser que estos dos principios se mantengan mediante otros estándares. Por tanto, las violaciones de los derechos humanos fundamentales por parte de las empresas proveedoras supone responsabilidad total para la empresa contratante, mientras que la responsabilidad es media si se trata de los principios de derechos humanos, y mucho más pequeña al tratarse de estándares, por ser su violación mucho menos severa.

El último de los principios se refiere al poder para lograr el cambio. Este principio es central en la mayoría de los argu-

mentos éticos sobre responsabilidad: si puedes cambiar una situación a mejor, tienes la responsabilidad de hacerlo. Este poder depende de la posición relativa de las empresas implicadas en la negociación, siendo el tamaño y el capital dos aspectos críticos para medir este poder. La aplicación de este principio parece de lo más razonable, sin embargo falla cuando se aplica a las PYMES, ¿significa que estas están exentas de responsabilidad por falta de poder? Este poder debería ejercerse por cualquier empresa al margen de su tamaño o capital, por este motivo, el Instituto de Derechos Humanos de Dinamarca lo excluye en el desarrollo de la política de RSE con las empresas proveedoras (Jungk, 2006).

Por tanto, según el informe editado por el Instituto, la política de RSE con las empresas proveedoras se debería desarrollar en base a los tres primeros principios de responsabilidad (Jungk, 2006). A nivel operativo, una política comercial responsable significa dos cosas. Por una parte, diligencia, utilizar buenas prácticas de gestión que aseguren la RSE y eviten violaciones sociales, de los derechos humanos, ambientales, etc. Por otra, el compromiso de desarrollar acciones correctivas cuando se descubran prácticas no respetuosas o violaciones o acciones consideradas no responsables. En referencia al principio de capacitación o *empowerment*, cuando la empresa proveedora sea completamente dependiente la empresa deberá llevar a cabo auditorías y controles regulares.

Esta responsabilidad parece onerosa, sin embargo el número de empresas “dependientes” no suele ser muy grande, y sobre estas generalmente se llevan a cabo controles de calidad, medioambiente, etc. que hacen que la empresa contratante parta con valiosa información en derechos humanos.

En referencia al principio de causalidad, en teoría la empresa solo tendría la responsabilidad de gestionar esas áreas donde se produce el producto o se desarrolla trabajo para la empresa. La auditoría sería específica y no general.

En cuanto al principio de severidad, este debería ser considerado al gestionar a todas las empresas proveedoras. El modelo de Jungk (2006) recomienda seguir dos simples procedimientos:

1. La implementación de un cuestionario por parte de todas las empresas proveedoras o incorporar cláusulas en todos los contratos. La finalidad en ambos casos es comunicar a lo lar-

go de la CV que la empresa contratante no aceptará ningún tipo de violación de los derechos humanos en sus operaciones, y que en tal caso, se romperían las relaciones comerciales. Estas cláusulas podrían referirse a todos los aspectos relacionados con la RSE, también a los aspectos de género, aunque no impliquen necesariamente violaciones de las normas.

2. Análisis de riesgos sobre la violación de los derechos humanos en aquellas áreas donde es más probable que se den. Por ejemplo, si tratamos con una empresa proveedora del sector de la agricultura en Asia, nos aseguraremos de que no emplee mano de obra infantil. Si las empresas proveedoras son intensivas en mano de obra femenina, nos aseguraremos de que respetan los derechos humanos (por ejemplo derecho a sindicalización) y laborales (no discriminación).

Incluso la empresa más diligente se encontrará con alguna empresa proveedora que viola los derechos humanos o que no es socialmente responsable. Obviamente, cuando la relación con la empresa proveedora es de total dependencia (principio de *empowerment*) hay una causalidad directa, o cuando hay una violación de los derechos humanos fundamentales (principio de severidad) la empresa debe actuar con acciones correctivas en la política de RSE. Una empresa responsable generalmente tiene unos mínimos de tolerancia más bajos. El problema radica en encontrar un equilibrio pragmático y equitativo entre el imperativo del negocio de seguir con la relación contractual y las demandas éticas. Ante cualquier abuso, la empresa debe intervenir, el problema reside en decidir cuál es la intervención que logra el mejor de los resultados. En ocasiones la empresa se preguntará si lo mejor es cesar la relación con la empresa proveedora, sobre todo en los casos en los que dichas prácticas no son corregidas. Esto ocurrirá en numerosas ocasiones, debido a diferencias políticas y culturales. Por ejemplo, si tratamos con una empresa proveedora de Oriente Medio probablemente nos encontraremos con barreras culturales y sociales ante las prácticas discriminatorias hacia la mujer, ¿debe una empresa occidental exigir la implementación de unas prácticas consideradas no discriminatorias bajo su propio código de valores, o por el contrario, debe respetar el código de valores del país en el que se ubica la empresa? Si exige prácticas similares en todas las empresas de la CV, y estas no varían debido a barreras culturales y sociales a pesar de las exigencias de la empresa cliente, ¿debería esta cesar las relaciones contractuales con la empresa proveedora?

Ciertas prácticas basadas en valores propios de la cultura, como el uso del velo, son motivo constante de debate, pero otros, como el derecho a sindicarse de las personas trabajadoras, parecen obvios. Todavía hoy, existen numerosos países en los que la mujer no tiene reconocido este derecho, ¿significa que las empresas deberían abstenerse de colaborar con esos proveedores? Según el Instituto danés para los derechos humanos (Jungk, 2006) cesar la relación con la empresa proveedora tan pronto se conozca que realiza prácticas no admisibles, no alcanzaría el objetivo final de eliminar dichas prácticas. Por este motivo, considera más efectiva una estrategia de persuasión (manteniendo el contacto) que de abandono. No obstante, hay casos en los que el abandono de la relación será la única opción válida: por ejemplo cuando la empresa viola los derechos fundamentales, y se niega a cambiar o, simplemente, no lo consigue.

El caso español

En el estado español se ha dado un gran avance en esta materia, gracias a las novedades introducidas por el Plan de Contratación Pública Verde de la Administración General del Estado y sus organismos públicos y por la Ley de Contratos del Sector Público (Club de Excelencia en Sostenibilidad, 2009b, p. 72). No obstante, según un estudio llevado a cabo recientemente por el Club de Excelencia en Sostenibilidad (Club de Excelencia en Sostenibilidad, 2009b, p. 67) “existe mucho margen de mejora en el control que las empresas españolas hacen del comportamiento de sus proveedores y clientes en materia de responsabilidad corporativa. El 56% de las empresas en desarrollo reconoce no hacer comprobación alguna, y otro 38% dice hacerlo mediante análisis puntuales.” Los resultados no son mucho mejores para las empresas en consolidación “el porcentaje de empresas que reconoce no hacer control alguno es de un 26%. Un 48% de las empresas líderes que dice hacer algún control, reconoce que se trata de acciones puntuales de comprobación” (Club de Excelencia en Sostenibilidad, 2009b, p. 67).

Según el Informe Forética de 2008, tan solo un 12% de las empresas encuestadas en España reconocía realizar auditorías ambientales y sociales a sus proveedores, y un 6,9% tenía entre sus planes futuros la realización de este tipo de auditorías a su cadena de suministro, mientras que un 77,3% reconocía que no las iba a implantar (Forética, 2008, p. 31). Esta variable muestra una alta correlación con el tamaño de la empresa. Un 53,5% de las empresas de más de 500 perso-

nas trabajadoras afirma que realiza auditorías de este tipo. Por el contrario, prácticamente un 90% de empresas de menos de 10 personas trabajadoras reconoce que no desarrolla prácticas de este tipo, y más de un 80% ni tan siquiera tiene pensado realizarlas. Solo un 7% de empresas de menos de 10 personas empleadas dice realizar auditorías, un 22,8% de las empresas de 10 a 99 y alcanza un 41,1% entre las empresas de 100 a 499 empleados (Forética, 2008, p. 31).

Esta diferencia entre empresas grandes y pequeñas, puede deberse por una parte, a la escasez de recursos de las PYMES, generalmente con una menor capacidad y formación en RSE, y por otra, a que su capacidad de influencia y poder es menor (y por tanto desisten de intentarlo). Por último, muchas PYMES mantienen relaciones muy estrechas con algunos proveedores, incluso de amistad o familiares, factor que dificulta mucho la aplicación de medidas de control (Ayuso, 2010). Por estos motivos, para muchas PYMES la gestión responsable de las empresas proveedoras a menudo es más una cuestión de “convencer” que de “exigir” y de hacer ver a las empresas proveedoras que asumir prácticas de RSE les resulta beneficioso a medio y largo plazo.

En España, por tanto, la empresa no parece estar muy bien situada en relación a la gestión responsable de la CV. No obstante, una de las principales conclusiones a las que se llegó en el encuentro organizado por la Asociación Española de Profesionales de Compras, Contratación y Aprovisionamientos (AERCE)¹⁷⁵ sobre la RSE es que la política de aprovisionamiento es clave para consolidar una cultura de empresa responsable (AERCE, 2010). “Si los departamentos de compras, que gestionan el 75% del gasto de una empresa, no desarrollan políticas de sostenibilidad social y medioambiental y no llevan a cabo un riguroso control ético de la cadena de proveedores” la cultura de la RSE no se podrá consolidar como el paradigma de gestión empresarial del siglo XXI. En opinión de numerosos gestores de empresa, en los próximos años la RSE será el aspecto que más condicionará la estrategia que aplican las empresas al adquirir los productos y contratar los servicios que necesitan para desarrollar su actividad¹⁷⁶.

¹⁷⁵ AERCE es una asociación profesional que agrupa más de 1.500 empresas del mercado español y que cuenta con treinta años de experiencia en el análisis e investigación de las políticas de compras (www.aerce.org)

¹⁷⁶ En este encuentro “los directores de Compras de Banco Popular, Iberia, Repsol y Telefónica coincidieron en que la sostenibilidad es en la actualidad una de las inquietudes fundamentales de los responsables de estas áreas,

Recomendaciones a empresas para una gestión responsable de socios comerciales y proveedores en materia de género

Una empresa excelente en prácticas de RSE se compromete a desarrollar acciones de RSE tanto de forma interna como externa, exigiendo a sus socios y proveedores la misma política de RSE que implementan en su seno. En las siguientes líneas se recogen una serie de recomendaciones para asegurar la gestión de una CV responsable desde el punto de vista del género, en áreas como medio ambiente, seguridad y salud laboral, derechos laborales, derechos humanos y corrupción.

Antes de comenzar presentaremos algunas reflexiones de carácter general sobre el tema como guía a las posteriores recomendaciones:

Se espera una relación directa entre el grado de implicación con la RSE y el nivel de exigencia a proveedores. Obviamente, cuanto más implicada esté la empresa con la RSE más exigirá a sus socios y proveedores. Del mismo modo, una empresa que simplemente cumple la normativa en seguridad y salud laboral, sin ningún enfoque de género, lógicamente no exigirá que sus proveedores lo hagan. Por ejemplo, la empresa que exige a sus proveedores suscribir el Pacto de las Naciones Unidas será porque ella también lo ha suscrito. Por tanto, la primera recomendación gira en torno a la suscripción de pactos, principios, convenios o acuerdos internacionales (como por ejemplo los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres desarrollados por iniciativa del Pacto Mundial y UNIFEM); la aplicación de sistemas de gestión propios o estandarizados en RSE (como por ejemplo la guía con recomendaciones en RS ISO 26000) y la aplicación de sistemas de gestión propios o estandarizados en RSE que sean certificables (como por ejemplo la norma SA8000)¹⁷⁷. A nivel general se espera una relación positiva entre

junto con el ahorro de costes y las relaciones con las empresas proveedoras. En este sentido, recordaron que el 95% de las grandes empresas españolas ya ha instaurado políticas de Responsabilidad Social.”

¹⁷⁷ La suscripción a alguno de los acuerdos o la certificación no exime necesariamente de la suscripción a otro. Incluso en algunos casos, diferentes códigos pueden considerarse complementarios, al impulsar la expansión integral de la RS en la empresa. Los diferentes códigos generalmente suponen diferentes grados de responsabilidad e implicación con la RS y abarcan diferentes áreas. Por ejemplo, la suscripción a los *Principios para el Empoderamiento de las Mujeres* desarrollados por iniciativa del Pacto Mundial y UNIFEM, se puede entender como una extensión de la suscripción *al Pacto Mundial*.

la posesión de una certificación según alguna de las normas disponibles y el nivel de exigencia a las empresas proveedoras respecto al cumplimiento de requisitos de RSE.

La exigencia en RSE a socios comerciales y proveedores puede ser de diferentes grados, desde una simple comunicación, pasando por la formalización de requisitos en el contrato, hasta auditorías para la verificación de cumplimiento. Un estudio reciente en España comprueba cómo en la medida que las exigencias aumentan el número de empresas que las practican desciende (Ayuso *et al.* 2010)¹⁷⁸. No obstante, una exigencia en teoría superior que otra, como una auditoría frente a una comunicación, ni sustituye ni exime a la otra. La comunicación, por ejemplo, puede ser más importante que la auditoría desde el enfoque de creación de capacidades. Por otra parte, según el sector, el tamaño de la empresa y su grado de internacionalización, la importancia de las prácticas de RSE respecto a proveedores varía¹⁷⁹.

Finalmente, el enfoque de género adquirirá mayor importancia en la gestión de la CV cuando esta sea intensiva en empleo femenino, como en la industria de alimentación, textil, productos frescos (fruta, hortalizas y flores) y juguetes, o en cadenas de valor de sectores masculinizados en los que tradicionalmente ha habido una alta discriminación de género como el de automoción, máquina herramienta o acero.

Las actuaciones que se recomiendan realizar en la gestión responsable de la CV, incluyendo socios comerciales y empresas proveedoras, son las siguientes:

1. Adaptación de los códigos de conducta a implementar en la CV a la perspectiva de género

Las empresas debían garantizar que sus socios y proveedores cumplen la Declaración tripartita de la OIT, especial-

¹⁷⁸ El trabajo empírico de Ayuso *et al.* (2010) realizado en España, demuestra que el número medio de comunicaciones de requisitos de RSE por empresa proveedora es superior al número medio de formalizaciones por empresa proveedora, y este a su vez, es superior al número medio de verificaciones por empresa proveedora. En este estudio además, las diferencias sectoriales eran sustanciales.

¹⁷⁹ Por ejemplo, en la medida que las actividades se subcontratan, como en las empresas de distribución, la gestión de la CV sostenible se vuelve más importante. Por otra parte, cuanto mayor sea la empresa mayor el riesgo reputacional y por consiguiente, la gestión responsable de la CV. Por último, cuanto más internacionalizada esté la empresa, mayor variabilidad en cuanto a la regulación, la cultura y el estado de la RS, de ahí que la gestión sostenible de la CV se convierta en un mayor reto, acentuado además por la distancia geográfica.

mente la libertad de asociación y la libertad sindical de las mujeres, la eliminación del trabajo forzoso u obligatorio femenino¹⁸⁰, y la eliminación de la discriminación femenina en materia de empleo y ocupación¹⁸¹.

Además, las empresas deberían alentar a sus socios empresariales, incluidos proveedores y subcontratistas, para que apliquen los principios de conducta empresarial compatibles con las Líneas Directrices de la OECD para las empresas multinacionales. En concreto, con un enfoque de género, deberían alentar a sus socios empresariales a:

- Contribuir al progreso económico, social y medioambiental mediante la implicación de la empresa con grupos locales de mujeres con vistas a lograr un desarrollo sostenible.
- Respetar los derechos humanos de las personas afectadas por sus actividades empresariales, de conformidad con las obligaciones y compromisos internacionales del gobierno de acogida y especialmente en relación a grupos vulnerables de mujeres.
- Estimular la generación de capacidades locales mediante una cooperación estrecha con la comunidad local, incluidos los sectores empresariales locales y grupos de mujeres, desarrollando al mismo tiempo las actividades de la empresa en los mercados interiores y exteriores de una manera compatible con la necesidad de prácticas comerciales saludables.
- Fomentar la formación del capital humano, por igual para hombres y mujeres, particularmente mediante la creación de oportunidades de empleo y el ofrecimiento de formación a los empleados.
- Apoyar y defender unos correctos principios de gobierno empresarial y desarrollar y aplicar unas buenas prácticas de gobierno empresarial, intentando implicar a las mujeres en órganos de gobernabilidad en la empresa.

¹⁸⁰ La empresa debe garantizar que sus productos, servicios e instalaciones, así como las de sus socios y proveedores no se utilizan para fines de trata de seres humanos y/o de explotación sexual o laboral de mujeres.

¹⁸¹ OIT (2001) Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social, 3ra Edición, Documento en línea <http://www.ilo.org/declaration>

- Desarrollar y aplicar prácticas auto-disciplinarias y sistemas de gestión eficaces que promuevan una relación de confianza recíproca entre las empresas y las sociedades en las que ejercen su actividad, para que las mujeres más vulnerables, no se sientan amenazas e intimidadas si llegado el caso debieran denunciar a la empresa por prácticas irregulares.
- Promover el conocimiento por los empleados de las políticas empresariales, especialmente entre las mujeres, y su conformidad con ellas, mediante una difusión adecuada de las mismas, incluso a través de programas de formación.
- Abstenerse de tomar medidas discriminatorias o disciplinarias contra las personas trabajadoras que elaboren, de buena fe, informes para la dirección o, en su caso, para las autoridades públicas competentes acerca de prácticas contrarias a la ley, a las Directrices o a las políticas de la empresa.

También se recomienda a las empresas, que además de suscribir los *Principios para el Empoderamiento de las Mujeres*¹⁸², insten a sus socios comerciales a hacerlo, garantizando:

1. Una dirección que promueva la igualdad de género.
 2. Igualdad de oportunidades, integración y no discriminación.
 3. Salud, seguridad y una vida libre de violencia.
 4. Educación y formación.
 5. Desarrollo empresarial, cadena de suministros y prácticas de marketing.
 6. Liderazgo y compromiso comunitarios.
 7. Transparencia, evaluación e información.
- 2. Publicar información sobre las actividades de la empresa en RSE y género y dirigirla a empresas socias**

La publicación de información en principio debe ser general, es decir, orientada a todos los grupos de interés. La sim-

¹⁸² UNIFEM y United Nations Global Compact (2010): Principios para el empoderamiento de la mujer. La igualdad es buen negocio. UNIFEM y United Nations Global Compact. Documento en línea: http://www.unifem.org/attachments/products/WomensEmpowermentPrinciples_es.pdf (Acceso Julio 2011).

ple transparencia de la información forma parte de la cultura de la empresa, ayudando a crear una imagen de responsabilidad y confianza, que sin duda alguna influirá en los grupos de interés. La empresa que se sabe rodeada de empresas con una amplia implicación en RSE es más probable que se implique en actividades de RSE: un entorno munificente en RSE influye de forma positiva en las empresas. La publicación de información en RSE impulsa a las empresas socias o proveedoras que la reciben a reflexionar sobre sus prácticas, a la vez que la información recibida es fuente de nuevas ideas en prácticas de RSE.

La divulgación de la información es una herramienta reguladora diseñada para influir en el comportamiento empresarial. La transparencia puede impulsar el aprendizaje y también provocar cambios institucionales positivos (Doorey, 2011). Incluso puede hacerse mediante la potenciación de organismos de control privados que presionen a empresas líderes en el mercado para que alteren comportamientos perjudiciales.

Por otra parte, esta información puede ser publicada de acuerdo a la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad (GRI), el estándar internacional más conocido para elaborar informes de sostenibilidad, que ofrece principios e indicadores para que las organizaciones midan e informen sobre su comportamiento económico, ambiental y social. Aunque todavía existen numerosos gaps en la materia, es un campo de investigación en desarrollo (Skaar y Fet, 2011).

La política de RSE y sostenibilidad para la gestión de la CV debe ser clara, transparente y pública. La empresa debe asegurarse que llega a oídos de todas las empresas proveedoras. La publicación de informes públicos sobre valores, política y actuaciones en materia de RSE, con enfoque de género, puede ser una de las formas empleadas. En este sentido, es interesante la guía para la inclusión de género en los informes de sostenibilidad que lanzaron GRI y la Corporación Financiera Internacional en el año 2009. Por otra parte, en estas publicaciones es conveniente incluir la política de la empresa respecto a sus proveedores, por ejemplo, especificar las consecuencias o sanciones del no cumplimiento de la política de RSE establecida por la empresa como aceptable. La redacción de esta política debe hacerse de forma positiva. Por una parte, insistiendo en los aspectos positivos de una política en RSE, por otra, numerando el tipo de acciones (no sancionadoras)

que llevaría a cabo la empresa si sus proveedores no cumplieren con prácticas aceptables en RSE.

También se puede informar sobre las acciones que realiza la empresa para apoyar la igualdad. Por ejemplo, informar si promociona la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad, si desarrolla algún plan de igualdad, si realiza alguna campaña externa de sensibilización sobre la discriminación, etc.

Asimismo, se recomienda a las empresas que faciliten a sus proveedores todo el material que posean para impulsar la igualdad, defender la no discriminación y garantizar los derechos de las mujeres. Por ejemplo, los libros de estilo sobre lenguaje no sexista, los criterios para la utilización de imágenes y slogan en los soportes de comunicación (publicitarios e imágenes externas), la evaluación de puestos y/o tareas en la definición de criterios ergonómicos de protección a las personas trabajadoras femeninas, los programas de prevención y salud relacionadas con problemáticas específicamente de la mujer, etc.

Por último, las empresas deberían identificar públicamente a sus proveedores y distribuidores, garantizando que actúan acorde a la política de RSE de la empresa.

3. Comunicar a socios comerciales y proveedores los requisitos de RSE y género aceptados

La empresa debería comunicar a socios comerciales y proveedores los requisitos de RSE y género que serán por ella aceptados, y que se espera que socios y proveedores cumplan.

Esta comunicación es en principio general, es decir, en teoría una empresa social y medioambientalmente responsable se espera que exija a todos sus socios por igual. Sin embargo, es recomendable que la empresa la adapte a cada una de las especificidades de sus socios y proveedores. Bien por sector de actividad, bien por tamaño, localidad geográfica, intensidad de la mano de obra en género, etc. sus problemas y políticas de RSE serán diferentes y la empresa excelente en RSE deberá saber adaptarse a cada una de las condiciones.

Esta adaptación es de sumo interés para la creación de capacidades y cambio cultural. Por ejemplo, la empresa contratante puede exigir a todos sus socios y proveedores la publicación de Memorias de Sostenibilidad, para facilitar este objetivo se puede proponer el uso de la “Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad” de GRI, pero se comunicará con

cada uno de ellos de forma personal –en el lenguaje que crea más apropiado– y tratará con cada uno de ellos sus problemas específicos.

En materia de género, los requisitos girarán en torno al compromiso de la empresa de favorecer la igualdad de oportunidades para ambos géneros, la integración y no discriminación, la salud, seguridad y una vida libre de violencia para todos los miembros de la organización, la educación y formación para todos los géneros por igual, la apuesta por una dirección que promueva la igualdad de género; etc.

4. Formalizar los requisitos exigidos a empresas socias y proveedoras en materia de RSE mediante cláusulas de contrato

La empresa puede exigir el cumplimiento de los requisitos de RSE a sus empresas proveedoras, mediante diferentes acciones de formalización, como son:

1. Exigir la acreditación del cumplimiento de la legislación vigente.
2. Exigir la suscripción de un compromiso o pacto específico por escrito (por ejemplo en forma de política o código de conducta).
3. Exigir la implantación y certificación de un sistema de gestión. Los ámbitos de formalización de las exigencias pueden ser diversos: Medio ambiente, Seguridad y salud laboral, Derechos laborales, Derechos humanos y/o Corrupción.

En materia de género, cabría exigir a socios y empresas proveedoras que respeten el compromiso de la empresa contratante de favorecer la igualdad de género y la integración o la implementación de un plan de igualdad.

5. Cooperar con las empresas proveedoras en materia de RSG

La empresa puede desarrollar con los socios y proveedores más cercanos actividades de cooperación y formación en materia de RSE con el objetivo de crear unos valores comunes respecto a la RSE. Estas acciones pueden consistir en la organización de seminarios y congresos, cursos de sensibilización en problemas de género, reuniones para la puesta en común de políticas y valores, etc. Incluso la empresa podría ir más

allá, y plantear a socios y proveedores la elaboración conjunta y cooperativa de reglas y códigos de control.

Tabla 69. **Starbucks y el comercio sostenible**

Nuestros productos son cultivados, producidos y manufacturados por un gran número de proveedores en todo el mundo. A medida que nuestra cadena de suministro se ha expandido y tornado más compleja, hemos tomado conciencia de la importancia de instituir un marco de trabajo comprensivo que garantice el cumplimiento de prácticas de comercio éticas, que contribuya a aumentar la transparencia, y que nos ayude a continuar construyendo una red sostenible de proveedores. Starbucks trabaja actualmente en muchos niveles para poner en práctica este tipo de orientación.

El Código de Comportamiento para Proveedores de Starbucks reúne nuestros valores medulares, así como lo que esperamos de nuestros proveedores. Este Código incluye los estándares de responsabilidad social tanto para los productos agrícolas como para los bienes manufacturados.

Fuente: Adaptado de Starbucks (2005).

6. Verificar los requisitos de RSG en las empresas proveedoras

Existen diferentes tipos de acciones de verificación, estos varían especialmente según el sector o tipo de actividad de la empresa proveedora. Los tipos de acciones de verificación que pueden utilizar las empresas son:

- Cuestionarios de auto evaluación con el objetivo de verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos.
- Visitas a las instalaciones de las empresas proveedoras.
- Auditorías (realizadas por la propia empresa a la empresa proveedora o realizadas por terceros).
- Otras modalidades de verificación, en función del sector, análisis, controles o actas específicas.

7. Desarrollo de acciones dirigidas a fomentar cambios de conducta en aquellas empresas que no sean responsables o no cumplan con los requisitos establecidos por la empresa como *acceptables* en materia de género

Estas acciones pueden variar según el grado de exigencia y control:

- Información y comunicación (la empresa, comunica por escrito y de forma reiterativa, cuál es su política en

RSE y cuáles son las consecuencias de no cumplimiento por parte de proveedores).

- Formación en aspectos puntuales (en aquellos de no cumplimiento).
- Cooperación (reuniones, encuentros, etc.).
- Sanción (finalizar el contrato, denuncia pública, etc.).

Con estas acciones se pretende alentar, cuando sea factible, a los socios empresariales, incluidos proveedores y subcontratistas, para que apliquen principios de conducta empresarial responsable y compatible con la política de RSE de género desarrollada por la empresa contratante.

8. Desarrollo empresarial y de la cadena de suministros teniendo en cuenta el enfoque de género

Esta recomendación está relacionada con el apoyo al empresariado femenino (discriminación positiva); esta, no se refiere solamente al impulso del empresariado femenino mediante relaciones contractuales sino también de ayuda financiera.

- Extender las relaciones empresariales a las empresas dirigidas por mujeres, incluidas las pequeñas empresas y las mujeres empresarias, por ejemplo, fomentando las compras a empresas dirigidas por mujeres o de propiedad femenina, con una mayor fidelidad a marcas de mujeres, etc.
- Facilitar el acceso al crédito y los préstamos a mujeres emprendedoras.

9. Premiar a socios y proveedores con prácticas excelentes en materia de género

Esta práctica sirve para transmitir la cultura de la empresa contratante ante la RSE de género, y a su vez, para reforzar una cultura similar en las empresas proveedoras. A pesar de tratarse de un acto simbólico, es muy útil para la consolidación cultural.

10. Ayudar a socios y proveedores a comprender mejor, administrar, medir y mejorar su desempeño en lo que se refiere a la sostenibilidad de género

Esta acción pretende contribuir a la capacitación de las empresas proveedoras en materia de sostenibilidad de género. Para ello, la empresa contratante puede poner en manos

de las empresas proveedoras los sistemas de gestión por ella utilizados, transmitir a socios y proveedores sus iniciativas, programas y acciones, así como dar curso de formación.

Las personas consumidoras y la igualdad de género

Tal y como menciona el Libro Verde de la Comisión Europea (CE, 2001, p. 4), hay grandes grupos de factores que impulsan el avance de la RSE y que están directa o indirectamente relacionados con las personas consumidoras.

Entre los primeros factores se encuentran las nuevas inquietudes y expectativas de la ciudadanía. Las personas consumidoras, los poderes públicos e inversores en el contexto de la mundialización y el cambio industrial a gran escala y, vinculados a estos, los criterios sociales influyen cada vez más en las decisiones de inversión de las personas o las instituciones, tanto en calidad de consumidores como de inversores. En ese sentido, la preocupación cada vez mayor sobre el deterioro medioambiental provocado por la actividad económica y por la forma en que los productos son fabricados y distribuidos, se refleja en comportamientos de compra que tienen presentes este hecho. Finalmente, la transparencia de las actividades empresariales propiciada por los medios de comunicación y las modernas tecnologías de información y comunicación (TICs) acerca a todos los grupos de interés, la información acerca de lo que hacen (o no hacen) las empresas en cualquier parte del planeta.

Relación entre la RSE, las personas consumidoras y los principios de marketing

En esta descripción de los factores que influyen fundamentalmente sobre el impulso de la RSE, tienen una gran importancia las personas consumidoras ya que son ellas, en última instancia, quienes determinan la supervivencia de la empresa en un entorno competitivo en el que pueden elegir entre las ofertas de diversas empresas. Las empresas competidoras no solo tienen en cuenta las características funcionales del producto, lo que cuesta, la disponibilidad del mismo o la forma en que se comunica, sino otra serie de factores que también forman pueden influir en su mix de marketing y que están relacionados con la RSE, como pueden ser las características de la mano de obra utilizada en su confección, la influencia de esos productos sobre el medio ambiente, etc. Así, fue sonado el boicot que durante años sufrió Nike por ser acusado de empleo de

mano de obra infantil o el más reciente (abril de 2010) de BP en el que, debido a una explosión de una plataforma, murieron once personas y se vertieron al mar millones de litros de crudo, con el consiguiente perjuicio personal y medioambiental para la zona y, directa o indirectamente, para el resto del mundo.

Ante hechos como estos, la principal herramienta que tiene la clientela como tal es dejar de comprar productos y servicios de estas empresas y ha sido precisamente lo que se ha hecho en muchas ocasiones. Para tratar de evitar la pérdida de clientela, las empresas cada vez más acometen acciones de RSE que no solo tienen como beneficiarios a las personas directamente objeto de su acción sino, de forma indirecta a ellas mismas porque, en la medida en que los distintos grupos de interés (sociedad, administración pública, personal empleado, sindicatos, accionistas, etc.) conozcan sus acciones, tendrán una mejor imagen de ella y eso influirá en su relación con la empresa.

Kotler (2010) define tres etapas del marketing como sucesivas en el tiempo. El marketing 1.0 que sería aquél que tenía como centro al producto; el marketing 2.0 que sería aquel que tiene como centro a la clientela, y el nuevo marketing que sería el 3.0¹⁸³. El marketing 3.0 tiene como centro a los valores y, por tanto, en lugar de tratar a las personas solo como consumidoras, se les trata como a seres humanos con inteligencia, corazón y espíritu (Kotler, 2010).

Kotler también hace referencia a cómo, cada vez más, las personas consumidoras desean convertir este mundo globalizado en un mundo mejor y buscan empresas que tengan integradas en su misión, visión y valores aspectos como la justicia social, económica y medioambiental para, al comprar sus productos lograr, no solo una satisfacción meramente funcional o emocional, sino también lo que denomina una satisfacción emocional.

Obviamente, centrarse en los valores no quiere decir que el nuevo marketing minusvalore a la persona consumidora. De hecho, Kotler (2010) define el marketing centrado en la persona como base del Marketing 3.0 y muestra cómo la empresa puede definir su misión, visión y valores haciéndolos llegar a cada uno de los principales implicados en su actividad (lo que en RSE de-

¹⁸³ Esta versión nació en Asia en 2005 de la mano de una consultoría de marketing, MakPlus, dirigida por Hermawan Kartajaya que participa con Kotler en el libro Marketing 3.0 (2010).

nominamos grupos de interés, tales como personas consumidoras, personal laboral, canal de distribución, accionistas, etc.); para finalmente, tener en consideración las reflexiones de estos grupos de interés sobre diferentes aspectos clave de la implementación del Marketing 3.0. En definitiva, parece que el marketing 3.0 toma una buena parte de la definición de RSE.

Pero la definición de Marketing propuesta por la AMA (2007) hace ya años que tenía presente a la sociedad cuando la definía como “la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, usuarios, socios y la sociedad en su conjunto”. Por tanto, tal y como afirmaba el Libro Verde (CE, 2001, pp. 13-14), “se espera que las empresas intenten ofrecer de manera eficaz, ética y ecológica los productos y servicios que los consumidores necesitan y desean. Se espera que las empresas que establecen relaciones duraderas con sus clientes, centrando toda su organización en la comprensión de lo que estos desean y ofreciéndoles una calidad, seguridad, fiabilidad y servicio superiores, obtengan mayores beneficios. La puesta en práctica del principio según el cual los productos se diseñan pensando en que puedan ser utilizados por el mayor número de personas posible, incluidos los consumidores afectados por una discapacidad, es un ejemplo importante de la responsabilidad de las empresas en el ámbito social”. Pero esa misma definición, incluyendo como está el logro de beneficios, se podría dar también del marketing.

Sin embargo, la búsqueda de beneficios en ocasiones hace que se busque una obsolescencia planificada y, tal y como afirman Kotler y Armstrong (2008, p. 720) citando a Edwards: “las maravillas de la tecnología moderna incluyen el desarrollo de una lata de refrescos que, cuando se tira a la basura durará para siempre y de (...) un automóvil que, cuando es cuidado de la forma adecuada, se oxida en dos o tres años”.

Por otra parte, tradicionalmente la RSE se ha estado implantando en los países desarrollados pero también es necesario aplicarla en los Países en Vías de Desarrollo porque, tal y como demuestran algunos estudios, cuando precio y calidad son iguales, la RSE puede también en esos países ser un factor determinante en el consumo de un producto (Arli y Lasmono, 2010, pp. 46-51).

Movimientos de defensa de las personas consumidoras

Conforme la sociedad tiene más cultura de todo tipo, incluyendo de sus derechos como personas consumidoras, se exige más a las empresas y a la Administración Pública para que regulen en pro de la ciudadanía. De ahí surge el movimiento de defensa de la persona consumidora, constituido frecuentemente en asociaciones de consumidores como la OCU (Organización de Consumidores y Usuarios en España), que tanto ha hecho para formar y defender a la sociedad ante los atropellos de determinadas empresas.

La razón por la que surgieron los movimientos de defensa de las personas consumidoras fue por el distinto nivel de derechos que tenía la parte vendedora respecto a los que tenía la parte compradora (Kotler *et al*, 2008, pp. 726-727).

Así, entre los derechos tradicionales de las partes vendedora y compradora están:

Derechos tradicionales de la parte vendedora
El derecho a lanzar cualquier producto de cualquier tamaño y estilo, siempre que no sea peligroso para la seguridad y la salud personales, o, si lo es, incluyendo los controles y advertencias adecuadas.
El derecho a cobrar cualquier precio por el producto, siempre que no exista ninguna discriminación entre tipos de compradores similares.
El derecho a gastar cualquier cantidad para promocionar el producto, siempre que no se defina como una competencia injusta.
El derecho a utilizar cualquier mensaje sobre el producto siempre que no sea engañoso o deshonesto en cuanto a su contenido o su ejecución.
El derecho a utilizar cualquier programa de incentivos de compra, siempre que no sea injusto o engañoso.
Derechos tradicionales de las personas compradoras
El derecho a no comprar un producto.
El derecho a esperar que los productos sean seguros.
El derecho a esperar que el producto realice las funciones que se afirman.

Ante el desequilibrio y la potencial poca información que podría tener la persona compradora y poca educación y mecanismos de protección ante vendedores sofisticados, era necesario exigir más. Por ello, los defensores de los consumidores, empezaron a exigir (Kotler *et al*, 2008, pp. 726-727):

Exigencias iniciales del movimiento de defensa de las personas consumidoras
<p>Estar bien informados sobre facetas importantes del producto, como los ingredientes de un producto, sobre fecha de caducidad o el precio final de un billete de avión.</p> <p>Estar protegidos frente a productos y prácticas de marketing cuestionables, como aquellas que mediante presión hacen comprar un producto en venta a domicilio y que permiten al comprador poder renunciar a la compra en una semana sin ningún coste.</p> <p>Influir sobre los productos y prácticas de marketing de forma que mejoren la calidad de vida mediante por ejemplo, una mejor información en el envasado sobre aspectos nutricionales de los productos.</p>

Pero, incluso ahora que las personas compradoras tienen más derechos de los que tenían anteriormente, en ocasiones tienen problemas con los productos. Ante estos problemas, dichas personas podrían denunciar a las empresas ante las asociaciones de consumidores o la administración pública. Para que la empresa pueda tener la opción de solucionar el problema causado, cada vez es más frecuente que tengan un departamento de atención a la persona consumidora en el que puedan solucionar los problemas detectados. De esta forma, las dos partes salen beneficiadas. Por un lado, las empresas evitan problemas y además, tienen la opción de deleitar a la clientela si solucionan su problema satisfactoriamente; y por otro, la clientela ve su problema solucionado mucho más rápido que siguiendo otros cauces.

El poder de las personas consumidoras y las prácticas empresariales responsables

La persona consumidora puede hacer el mercado global más responsable; los consumidores pueden y deben convertirse en agentes más poderosos de la responsabilidad corporativa (OECD, 2010a, p. 101). La persona consumidora puede ejercer un fuerte poder en el comportamiento de las empresas mediante sus decisiones de compra, sin embargo lograr que se ejercite ese poder es muy difícil, y además, las investigaciones demuestran que todavía precio y calidad son los atributos más importantes en sus decisiones (Arli y Lasmono, 2010).

Por otra parte, hay un debate creado acerca de la importancia del consumo ético en la comercialización de los productos (Devinney *et al.* 2006). Este tipo de consumo incluye dos componentes básicos, uno que subraya la im-

portancia de atributos no tradicionales y sociales como los derechos laborales o la protección del medio ambiente, y otro que implica que las preferencias y los deseos de los diferentes segmentos son parcialmente responsables del incremento de la importancia de los factores sociales y éticos (Auger *et al.*, 2008). En este sentido, tal y como afirma Harrison (2003), las empresas no toman costosas decisiones de posicionamiento ético de forma independiente a los deseos y preferencias de los consumidores, sino que lo hacen para mejorar la satisfacción de los consumidores.

Pero realmente, ¿existen consumidores con consideraciones éticas? ¿Podemos hablar de consumo sostenible o socialmente responsable? ¿Existen consumidores que cambiarían sus preferencias de compra ante opciones de productos que incluyesen atributos relacionados con la responsabilidad social y ambiental? Estos son aspectos ampliamente analizados en la actualidad (Auger *et al.*, 2008).

Por una parte parece que sí, hay suficiente evidencia para afirmar que existe un segmento de mercado con una conciencia social como grupo distintivo de consumidores (Auger *et al.*, 2008, p. 184). Al menos en países desarrollados, donde se han realizado la mayoría de investigaciones aplicadas sobre el impacto de la RSE en los consumidores (Arli y Lasmono, 2010), numerosas investigaciones sugieren la existencia de “percepción positiva” por parte de los consumidores hacia la RSE de la empresa. Por el contrario, en los países en vías de desarrollo, los consumidores ignoran en su mayoría la RSE de la empresa y no se muestran muy solidarios (Arli y Lasmono, 2010)¹⁸⁴. Sin embargo, cuando se comparan productos similares, con el mismo precio y calidad, la RSE de la empresa puede ser un factor determinante. De hecho, en esos casos, la gran mayoría optaría por comprar a la empresa con reputación de ser *socialmente responsable*.

Entre los países desarrollados existen diferencias nacionales y culturales en la percepción de la RSE (Maignan y Ferrell, 2003). Diversos estudios han demostrado que la actitud de los consumidores varía entre culturas (Srnrka, 2004; Vitell, 2003) y entre grupos con características de-

¹⁸⁴ Conclusiones expuestas por Arli y Lasmono (2010) tras el estudio del caso de Indonesia.

mográficas diferentes como la edad (Vitell *et al.*, 1991) y el género (Rawwas, 1996). Así por ejemplo, se estima que cada alemán consume por término medio 80 toneladas de recursos al año, mientras que cada japonés consume, por término medio, tan solo 40 toneladas al año. Estas diferencias son todavía mayores si se comparan países desarrollados y países emergentes. Las personas consumidoras de India, por ejemplo, consumen de forma muy diferente a las de EE.UU.; en India toman mucha menos carne y compran más productos agrarios locales; sin embargo, consumen mucha agua embotellada como medida sanitaria (OECD, 2010a, p. 112).

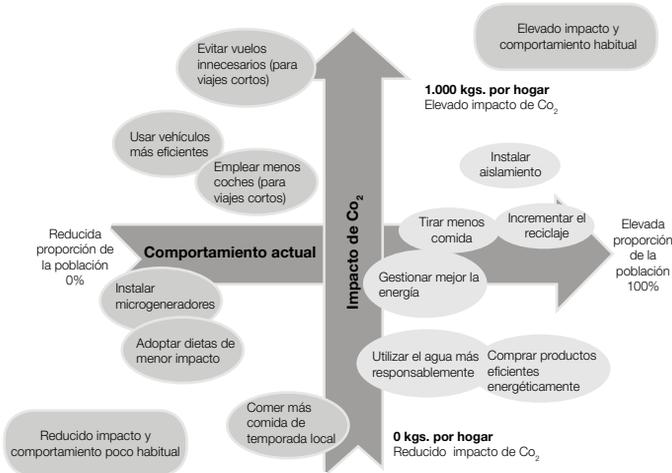
Diferencias que deberían ser consideradas tanto por la administración, como por la empresa, para adecuar la comunicación a cada entorno y segmentar el mercado. Las decisiones de compra se realizan en diferentes entornos socioculturales, por lo que es importante considerar las diferencias culturales y de estilo de vida. En este sentido, las evaluaciones en consumo sostenible deberían ser regionales (OECD, 2010a, p. 114). Además, las regulaciones y los movimientos de consumo están menos avanzados en los países en vías de desarrollo.

En efecto, podemos afirmar que el deseo de productos más sostenibles no siempre se traduce en un comportamiento de compra más sostenible. Esto puede deberse a diversas razones como la capacidad adquisitiva, la posibilidad de acceder fácilmente al producto, prioridades enfrentadas, escepticismo, costumbres, o menor calidad de los productos (Hicks, 2009, p. 4).

Así, parece que las personas consumidoras no están dispuestas a renunciar a los mínimos de funcionalidad del producto a cambio de acciones de RSE (Auger *et al.*, 2008). De la misma forma, Trudel y Cotte (2009) detectaron que las personas consumidoras no recompensarán a una empresa que utiliza prácticas de producción beneficiosas para el medio ambiente pero cobra un mayor precio que sus competidoras.

Este hecho se ve reflejado en la figura 25 (Hicks, p. 7) que refleja el gran desajuste entre las actitudes de las personas consumidoras (en este caso, referidas a la conducción y al uso de vehículos eficientes) y el cambio de comportamiento real.

Figura 24. Actitud frente a comportamiento



Fuente: Hicks (2009, p. 7).

Así, tal y como se observa en la figura anterior, menos de la mitad de la población desarrolla comportamientos encaminados a reducir las emisiones de CO₂ como comer comida de temporada local, adoptar dietas de menor impacto medioambientales o instalar microgeneradores, u otras actividades con mayor impacto medioambiental como el emplear menos vehículos particulares para viajes cortos, usar vehículos más eficientes o evitar vuelos innecesarios (para trayectos cortos). Sin embargo, otra serie de medidas beneficiosas para el medio ambiente como instalar aislamiento, tirar menos comida, reciclar, utilizar el agua más responsablemente o comprar productos eficientes energéticamente son realizadas por porcentajes elevados de la población.

Un estudio de la *National Geographic Society* en 2008 en el que trataba de analizar las razones por las que no siempre se premiaba a la empresa que actuaba mejor con el medio ambiente, identificó las siguientes razones (en Hicks, 2009, p. 8):

Tabla 70. **Razones por las que no siempre se premia a la empresa que actúa mejor con el medio ambiente**

No se entiende el problema o el riesgo (30% de la población encuestada).
Es más cómodo seguir con los estilos de vida tradicionales (15%).
Tiene asociados mayores costes o mayores impuestos percibidos (12%).
Decisión propia (11%).
Percepción de precios más elevados porque en el pasado lo fueron (6%).
Limitaciones económicas (6%).
Pensamiento a corto plazo y recompensa poco obvia (6%).
Apatía / Indiferencia (5%).
Falta de recursos (5%).
Falta de voluntad política (4%).
Percepción de inequidad social (3%).
Voluntariedad versus obligatoriedad (3%).

Fuente: Hicks (2009, p. 8).

Actualmente se habla más de consumo responsable que ético, porque más personas se ven integradas en el término responsable (Smith *et al*, 2011, p. 75). Este consumo puede tener una influencia positiva sobre las ventas de una empresa cuando se beneficia a los productos y servicios fabricados y comercializados con un perjuicio mínimo a personas, animales y medio ambiente. Pero también puede tener una influencia negativa en las ventas de una empresa cuando las personas potencialmente consumidoras boicotean a las empresas que no incorporan principios de RSE a sus procesos productivos (Smith *et al.*, 2011, p. 75).

Ahora bien, no siempre lo que se dice coincide con lo que se hace. Así, una encuesta de la revista Time realizada en 2009 concluía que el 78% de las personas encuestadas afirmaban estar dispuestas a pagar 2.000 dólares más por un coche más eficiente. Sin embargo, estas cifras no se reflejaban en las ventas. En la diferencia entre lo transmitido y la realidad se podía encontrar el deseo de agradar al encuestador, estar satisfecho consigo mismo, pero también, dada la fecha en que se realizó la encuesta, el momento de crisis y la consiguiente mayor sensibilidad al precio. Independientemente de la razón que justifique la diferencia entre los hechos y las palabras, la realidad parece indicar que los ahorros a

largo plazo y el menor impacto medioambiental de un producto más ecológico como puede ser un coche más eficiente, ocupan un lugar entre los motivos de compra menos preferente que el control de costes en el corto plazo (Smith *et al.*, 2011, p. 75).

Pero este no es el único estudio que arroja estos resultados. Así, un interesante trabajo de Peloza y Shang (2011, pp. 117-135) hace un análisis de la bibliografía sobre estudios realizados acerca de la forma en que la RSE crea valor para los grupos de interés. Con respecto a los consumidores, pondera un trabajo de Auger *et al.* (2008) que consiste en un estudio de laboratorio cuya variable dependiente provee una medida más exacta del comportamiento de la persona consumidora que las intenciones de compra, (que no se ven influidas por lo que habría que hacer como les sucede a las intenciones de compra, pese a que son estas hipotéticas elecciones de consumo las que frecuentemente se analizan). Auger (2008), mediante este método llega a la conclusión de que la gente no está dispuesta a comprar productos peores aunque sean socialmente responsables lo cual, una vez más, nos indica que la RSE no es un argumento de compra suficientemente poderoso por sí mismo.

Ante esta situación las empresas pueden realizar esfuerzos encaminados a un consumo sostenible en tres ámbitos: innovación, influencia sobre las elecciones y cambiando las posibilidades de elección (Hicks, 2009, p. 4).

Tabla 71. Esfuerzos de las empresas para lograr un consumo sostenible

La **innovación** pasa por desarrollar productos nuevos y mejorados con el fin de mejorar el valor para la sociedad y minimizar el coste medioambiental.

La **influencia sobre las elecciones** utiliza las campañas de comunicación para tratar de lograr que las personas consumidoras elijan y consuman productos más eficiente y sosteniblemente.

La **modificación de la oferta** pasa por retirar del mercado aquellos productos o servicios menos sostenibles.

Fuente: Hicks (2009, p. 4).

Gráficamente, Hicks (2009) muestra estos enfoques en la siguiente figura:

Figura 25. Enfoques empresariales para lograr un consumo más sostenible



Fuente: Hicks (2009, p. 10).

El informe anual de la OECD Guidelines for multinational enterprises de 2009 se ocupa del empoderamiento de la persona consumidora y la conducta responsable de las empresas (OCDE, 2010a), y en particular, aborda el impacto positivo que “los consumidores responsables” pueden tener en la conducta corporativa a través de sus decisiones de compra¹⁸⁵. En dicho informe se reconoce el interés creciente por parte de la persona consumidora hacia comportamientos responsables, pero no parece estar tan claro cómo se traduce este en las decisiones de compra (OCDE, 2010, p. 111). Las investigaciones sustentan la “intencionalidad” de la persona consumidora a premiar la responsabilidad social de las empresas y a pagar un sobre precio por productos sostenibles. Esta intención de consumo responsable está bien documentada,

¹⁸⁵ Annual Report On The OECD Guidelines For Multinational Enterprises 2009. Las Directrices (“Guidelines”) son las recomendaciones de procedimientos que se hacen a las compañías privadas en temas como el trabajo, el ambiente, la protección al consumo y el combate a la corrupción. Son 41 gobiernos firmantes los que hacen dichas recomendaciones y los que han asumido el compromiso de promover su seguimiento. Este informe anual ofrece un panorama de las acciones emprendidas por esos gobiernos a lo largo de 12 meses para aumentar la contribución de las Directrices al mejor desempeño de la economía global.

pero cómo se traduce en acción no es claro. Incluso en ocasiones algunos resultados parecen ser contradictorios, suponemos que esto puede deberse a que a menudo los análisis se basan en casos de estudio y encuestas locales, regionales o nacionales cuyos resultados difícilmente pueden generalizarse.

Ciertamente, los consumidores son cada vez más conscientes y están interesados en la RSE de la empresa como criterio de compra. Incluso algunos consumidores están dispuestos a pagar precios superiores por los productos de empresas socialmente responsables (Creyer y Ross, 1997; Handelman y Arnold, 1999), pero “solo” algunos, y en muchos casos todo queda en mera “disposición” y no “compra”. Además, la mayoría de los consumidores de los países desarrollados todavía recela en ligar la RSE de la empresa con los atributos centrales del producto, tales como el precio o la calidad (Arli, y Lasmono, 2010; Cone Corporate Citizenship, 2011; Beckmann, 2007).

Fullerton *et al.* (1996) y Steenhaut y Van Kenhove (2005) mostraron que los consumidores en general son bastante intolerantes en relación con los abusos éticos cometidos tanto por minoristas (que engañan a consumidores) como por consumidores (que abusan de la buena voluntad de los minoristas). Los consumidores generalmente premian o castigan el comportamiento de las empresas mediante decisiones de compra (Nebenzahl *et al.*, 2001).

Uno de los problemas de la interpretación de estos resultados deriva de que muchos de estos estudios se basan en casos de estudio y encuestas al consumidor, que en la mayoría de los casos sobreestiman esa intencionalidad de consumo responsable, ya que se pide a la persona consumidora que valore en orden de importancia una lista de cuestiones sociales y no fuerzan a la persona consumidora a renunciar a rasgos utilitarios del producto. Las encuestas contienen respuestas claramente más aceptables que otras y muchas de las personas encuestadas tienden inconscientemente a confundir lo que les gustaría hacer con lo que realmente hacen (Auger y Devinney, 2007; Club de Excelencia en Sostenibilidad, 2008). Cuando la encuesta exige la renuncia de atributos de funcionalidad por atributos sociales se demuestra que la persona consumidora está dispuesta a hacer muy pocos sacrificios (Auger *et al.*, 2008; Club de Excelencia en Sostenibilidad, 2008). Incluso las personas consumidoras consideradas so-

cialmente responsables, consideran los atributos funcionales en sus decisiones de compra.

Por otra parte, sí parece estar claro que la RSE de la empresa incrementa la actitud positiva y la fidelidad hacia la empresa y/o marca (Lichtenstein *et al.*, 2004; Du *et al.*, 2007) y mejora el desempeño financiero.

Elliot y Freeman (2001) demostraron que las personas consumidoras están dispuestas a pagar un sobreprecio por productos elaborados bajo condiciones deseables, pero el precio de base del producto afecta al margen extra añadido. Los autores encontraron altas elasticidades de la demanda para productos desarrollados en malas condiciones, y por el contrario, bajas elasticidades para productos elaborados en buenas condiciones. Truddel y Cotte (2008) encontraron resultados similares, con el condicionante de la actitud ética de la persona consumidora. Esto significa que las empresas pueden tener un impacto muy negativo en las ventas si se considera que sus productos han sido elaborados en condiciones no deseables pero, sin embargo, no obtendrían grandes beneficios de elaborar sus productos en condiciones deseables.

Otro de los aspectos relacionados con la persona consumidora final es el impacto de la información en las decisiones de compra. El acceso a la información en relación al consumo responsable también es importante. Las personas consumidoras demandan mayor información (OECD, 2010A; Club de Excelencia en Sostenibilidad, 2008), sin embargo, no tienen conocimiento sobre los atributos sociales de la mayoría de los productos que adquieren (Bhattacharya y Sen, 2004; Elliot y Freeman, 2001) por lo que no es fácil cambiar sus comportamientos de compra. Cuando sí disponen de la información, como el caso del etiquetado de los electrodomésticos europeos con la etiqueta de “energéticamente eficiente” sí se valora. De hecho, las encuestas demuestran que es el primer aspecto considerado por la clientela a la hora de comprar electrodomésticos (OECD, 2010a, p. 113). La encuesta española reafirma este aspecto (Club de Excelencia en Sostenibilidad, 2008), siendo el sector mejor valorado. En este sentido, parecería lógico pensar que, en la medida que la clientela esté mejor informada sobre la naturaleza de los atributos sociales será más sensible a tomar decisiones basadas en consideraciones éticas.

A este respecto, en la investigación llevada a cabo por Auger *et al.* (2008) una de las hipótesis que se contrastaba en tres segmentos de consumidores con actitudes diferentes en RSE, se refería al impacto que tiene la información sobre la naturaleza de los atributos sociales en la intención de compra. Sorprendentemente, los autores no encontraron evidencia suficiente para avalar esta hipótesis. Es más, algunas personas de la muestra reconocían asumir ciertos comportamientos moralmente dudosos en algunas industrias, a pesar de conocerlos o sospecharlos. Resultados similares se obtuvieron en el estudio realizado en 2008 por el Club de Excelencia en Sostenibilidad sobre la opinión de las personas españolas en Consumo Responsable y Desarrollo Sostenible. En este estudio se demuestra que la clientela mejor informada no varía sus hábitos de consumo responsable, y por otra, reconocen (como anécdota) comprar en establecimientos chinos, a pesar de sospechar prácticas dudosas. Esto contradice resultados de estudios anteriores (Klein y Shiv, 1996).

La investigación también sugiere que las personas consumidoras son más sensibles a información negativa que a la positiva en relación a la RSE de las empresas, lo que significa que es más probable que castiguen a empresas no responsables a que premien a empresas con comportamientos responsables (OECD, 2010a). En este sentido, la literatura demuestra que la información negativa tiene un mayor peso que la positiva a la hora de formar una opinión personal sobre un producto, compañía o persona (Herr *et al.*, 1991; Klein y Shiv, 1996).

Las investigaciones también demuestran la importancia de los movimientos sociales en la promoción del consumo sostenible (como es el caso del comercio justo en café donde se puede observar el esfuerzo realizado). Todavía el trabajo que se puede hacer mediante redes sociales es inmenso (OECD, 2010a, p.114). Por otra parte, las ventas de los productos de comercio justo o productos producidos localmente se han mantenido en estos últimos años de crisis (OECD, 2010a, p. 113) lo que confirma la fidelidad de consumidores responsables.

Las especificidades de la mujer como persona consumidora

Aunque ha habido un enorme debate sobre el rol de los factores no comerciales en la actividad comercial, la cantidad de estudios empíricos sólidos es limitada (Auger *et al.*, 2008).

En cuanto a los estudios de género y consumo sostenible, encontramos interesantes las conclusiones presentadas por el informe de la OECD *Gender and Sustainable Development* (OECD, 2008, pp. 65-67). Los hábitos de consumo de las mujeres tienden a ser más sostenibles, es decir, dejan una menor huella ecológica al utilizar los recursos de forma que tienen un impacto dañino menor en el entorno mientras que impulsan el bienestar de las personas. El estilo de vida de los hombres y sus hábitos de consumo, sean ricos o pobres, tiende a hacer un uso más intensivo de los recursos y a tener hábitos de consumo menos sostenibles (Johnsson-Latham, 2007, pp. 14-15).

En los países de la OECD el consumo está totalmente relacionado con el género. El consumo femenino refleja que ellas ganan menos y disponen de menos dinero, tienden a comprar productos más baratos y básicos como alimentos, ropa y artículos para el hogar. Los hombres ganan y gastan más que las mujeres y sus compras tienden a ser más caras y en bienes de capital como casas, coches o electrónica aunque son las mujeres quienes toman el 80% de las decisiones de compra (Yaccato, 2004).

Las mujeres dedican la mayor parte del presupuesto a gastos de hogar y servicios, al consumo familiar diario del hogar, mientras que los hombres toman más decisiones sobre el automóvil y las vacaciones familiares. Las mujeres se dedican a las compras, preparación de comidas, compra de regalos, disposición de productos de primera necesidad (productos de consumo diario de alimentación, higiene, medicinas, ropa, calzado, libros y cultura), mientras que los hombres comen más fuera, consumen más alcohol y tabaco, gastan más en transporte y deporte.

Las mujeres tienden a ser más sostenibles: reciclan más, compran comida orgánica y con ecolabel en mayor proporción, y valoran más el transporte eficiente energéticamente (OECD, 2008a). Realizan más elecciones de consumo ético o socialmente responsable, le dan más importancia a los derechos humano, como el uso de la mano de obra infantil o condiciones dignas de vida, y son más tendentes a comprar productos con label social como el Comercio Justo. Según un estudio en Suecia uno de los grupos con más conciencia sobre el eco label y el consumo verde es el de las madres solteras, uno de los más pobres (OECD, 2008, p. 66). Por otro lado, las mujeres utilizan más el transporte público y realizan distancias más cortas desde su domicilio.

Estas diferencias empiezan pronto. De hecho, según un estudio de la OECD (2007b) ya en edades tan tempranas como los 15 años, las mujeres son socialmente más responsables. Por tanto, parece que el género condiciona el consumo y la mujer, por su esfera reproductiva, es más sensible ante la sostenibilidad a largo plazo.

En este sentido, podríamos afirmar que tanto empresas como gobiernos deberían basarse en las preferencias femeninas para promocionar patrones de consumo que beneficien a la economía y la sociedad. Las decisiones de compra de la mujer en alimentación, higiene, medicinas, ropa, calzado, libros y cultura son críticos para garantizar el bienestar familiar y los impactos ecológicos. No obstante, se necesita un mejor conocimiento sobre el consumo con perspectiva de género –incluso sobre la influencia de la mujer en los hábitos de consumo del hombre.

La situación de las personas consumidoras en España y su relación con la RSE

Resulta de gran interés el estudio realizado en 2008 por el Club de Excelencia en Sostenibilidad sobre la opinión de los españoles en Consumo Responsable y Desarrollo Sostenible (Club de Excelencia en Sostenibilidad, 2008). Los objetivos de esta investigación se centran fundamentalmente en el ámbito de estudio de la persona consumidora en relación a la sostenibilidad y responsabilidad en su consumo, pero también incluyen su percepción y preocupación por la RSE y su valoración acerca de la actuación de las empresas, así como un apartado sobre los atributos valorados por la clientela en los productos que consumen. Este estudio se complementa con las investigaciones sectoriales realizadas también por el Club de Excelencia en Sostenibilidad (2008), que pasaremos a comentar brevemente a continuación.

En cuanto a la percepción y actuación de las personas españolas ante el consumo responsable y el desarrollo sostenible, en síntesis podemos afirmar que existe un reconocido desconocimiento, insatisfacción, desconfianza y escepticismo en cuanto a las medidas adoptadas por gobiernos, administraciones y empresas, además de un sentimiento de impotencia para provocar cambios. Pasamos a profundizar las conclusiones del estudio del Club de Excelencia en Sostenibilidad sobre la percepción, pensamiento y actuación de las personas españolas en su calidad de consumidoras:

Tabla 72. **Percepciones, pensamiento y actuación de las personas españolas en su calidad de consumidoras**

La mayoría de las personas entrevistadas tiene una concepción *espontánea* sobre el consumo responsable y el desarrollo sostenible limitada a aspectos medioambientales. No obstante, cuando se sugieren otros aspectos, inmediatamente comparten la preocupación y las implicaciones sociales económicas de la RSE.

Son escépticos acerca de la situación actual. Así el estudio distingue dos tipos de posturas (p. 9): la *escéptica-negativa* (que opina que se hace RSE por imagen y negocio, y además no cree que en todo esto digan la verdad) y la *escéptica-positiva* (reconoce que lo hacen por beneficio pero que, al menos lo hacen, “algo es algo”, no creen que les engañen).

Sólo un tercio de las personas entrevistadas considera importante su papel para la mejora de la situación, mientras que otro tercio lo considera irrelevante.

Entre un 80 y un 90% de las personas entrevistadas considera que son las empresas grandes, los gobiernos y administraciones, y los países desarrollados quienes juegan un papel más activo en las condiciones económicas, sociales y ambientales (p. 24).

Las personas entrevistadas son muy escépticas en cuanto a actuaciones de grandes empresas y son mucho menos exigentes con las PYMEs, a las que solo asignan una cuota de responsabilidad similar a la personal sobre la situación medioambiental.

Los hombres muestran una mayor desconfianza que las mujeres (50% de los hombres frente al 45% de las mujeres) hacia las medidas adoptadas por el Gobierno y las administraciones (gráfico 18, p. 32) mientras que en el caso de las actuaciones de las empresas, las mujeres son ligeramente más desconfiadas (gráfico 19, p. 32).

Las mujeres opinan en mayor medida que los hombres (44% frente a 40%) que, para ser efectivas, las medidas de gobierno y administraciones, deben ser adoptadas de forma generalizada por todos los países.

Consideran los sectores de electrodomésticos y electricidad como los más responsables, muy por delante del resto (gráfico 10, p. 26).

Un 46% de las personas entrevistadas desconocen las actuaciones relacionadas con el consumo responsable y el desarrollo sostenible de las administraciones y un 57% el de las grandes empresas (gráfico 14, p. 30). Desagregado por género, son más las mujeres desconocedoras que el de hombre tanto para el caso de la Administración (50% de desconocimiento femenino frente al 42% masculino) como para las empresas (61% frente al 53%) (gráfico 14, p. 30). Entre quienes afirman estar informado acerca de las actuaciones de empresas y administraciones, una amplia mayoría dice poseer poca información sobre las mismas. Este nivel de desinformación es independiente del sexo, edad y hábitat (pp. 30-33).

Además de información, la sociedad demanda tanto a administraciones como a empresas una mayor transparencia sobre sus actuaciones.

Fuente: Club de Excelencia en Sostenibilidad (2008).

Respecto a las actuaciones que deberían poner en marcha las administraciones, las empresas y la propia ciudadanía para promover el consumo responsable y el desarrollo sostenible, cabe señalar que el trinomio “legislación-educación-información” es la respuesta más repetida. Las personas entrevistadas consideran que pueden implantarse otras medidas como premios, ayudas económicas o investigación, pero siempre con un carácter complementario, nunca sustitutivo.

En este sentido son interesantes especialmente las respuestas de los consumidores en relación a las medidas que deberían adoptar las empresas privadas para favorecer el consumo responsable (Club de Excelencia en Sostenibilidad, 2008, pp. 41-42). Las dos medidas más citadas son “seguir la normativa establecida” y “transmitir a la persona consumidora los beneficios de un consumo responsable. En el caso de las administraciones, los dos temas que consideran más importantes son la legislación y la educación.

Las personas entrevistadas, en línea con lo visto en otros estudios internacionales previamente, muestran un claro rechazo a costear ellos mismos los esfuerzos de las medidas de sostenibilidad de las empresas. Así, el 17% expresa esta preocupación de forma espontánea (“No repercutir en el consumidor final el coste de medidas/productos sostenibles”) y es la tercera medida más citada cuando han de decidirse por una única posibilidad (Club de Excelencia en Sostenibilidad, 2008, p. 41).

El análisis por género respecto a las actuaciones de las empresas privadas arroja los resultados reflejados en la siguiente tabla.

Tabla 73. Análisis por género acerca de la RSE en España

<p>Las mujeres piden un mayor esfuerzo de comunicación por parte de las empresas que los hombres (12% frente al 8% respectivamente).</p> <p>El porcentaje de mujeres (10%) que cita como medida más importante la realización de controles de calidad en productos importados es superior al de hombres (7%).</p> <p>El número de hombres que opta en primer lugar por “I+D+i que favorezca la sostenibilidad” en prácticamente el doble que el de mujeres (9% frente al 5%).</p> <p>La preferencia por “seguir la normativa establecida” como medida más importante es mayor en hombres que en mujeres (23% frente al 20%).</p>
--

Fuente: Club de Excelencia en Sostenibilidad (2008, p. 42).

Una mayoría de las personas entrevistadas rechaza claramente cargar con los costes del cambio. Sólo con una combinación adecuada de incentivos y beneficios para la clientela que no conlleve grandes sacrificios por su parte, se obtienen resultados positivos, como muestra el éxito del Plan Renove en electrodomésticos.

Tabla 74. El plan Renove de electrodomésticos como ejemplo de implicación de la ciudadanía en acciones de RSE

El “plan Renove” de electrodomésticos consiste en una subvención para la sustitución de frigorífico congeladores, aparatos frigoríficos combinados (combis), lavadoras, lavavajillas, secadoras y placas de inducción por equipos con la máxima calificación energética. Se enmarca en las actuaciones de Estrategia de Ahorro y Eficiencia Energética de los distintos gobiernos autonómicos para impulsar el uso responsable de la energía y el ahorro energético. Este plan, dirigido a la renovación del equipamiento doméstico, pretende fomentar la retirada de los aparatos antiguos de las viviendas y sustituirlos por otros con la máxima eficiencia y, por tanto, un menor consumo energético. Además, busca también contribuir a la dinamización del consumo, resentido por la crisis económica.

Los distintos gobiernos autonómicos han considerado un éxito el programa aunque ha habido variaciones muy importantes entre comunidades y no se conoce exactamente cuántos electrodomésticos se han cambiado porque el anterior había quedado inutilizado o porque, realmente se quisiera cambiar el electrodoméstico que se poseía por uno más eficiente energéticamente.

Fuente: Club de Excelencia en Sostenibilidad (2008).

En general, las personas consumidoras están dispuestas a adoptar medidas de consumo responsable solamente cuando les resulta conveniente por ser más cómodo, no llevar demasiado tiempo, no requerir un coste extra o no verse afectados directamente (Club de Excelencia en Sostenibilidad, 2008, pp. 10-11). Según el citado estudio, esta actitud se produce por las siguientes causas:

- *Ignorancia.* Por desconocimiento acerca de los ahorros y beneficios específicos de ciertas medidas (coche ecológico, ahorro con electrodomésticos Clase A).
- *Escepticismo.* Dudas acerca de la eficacia de las medidas que pueden tomarse (muchas por la existencia de fraudes puntuales que empañan la imagen de la sostenibilidad de algunos agentes, porque se cree que existe especulación con el tema del comercio justo y ONG, así como por falta de credibilidad en las medidas encami-

nadas al ahorro de recursos). Así, hay quien opina que “de poco vale que yo ahorre agua y recicle, mientras otros no lo hacen y rompen la cadena”.

- *Compromiso moderado.* Las personas están dispuestas al consumo responsable si requieren acciones fáciles de integrar en su vida cotidiana como separar residuos, reciclar e inculcar y practicar el ahorro de energía.
- *Interés personal.* La persona consumidora está más dispuesta a asumir medidas siempre que tengan una repercusión inmediata y medible. Así, está dispuesta a invertir en energías renovables/electrodomésticos de bajo consumo siempre y cuando le aporte un beneficio económico directo o un ahorro de agua y energía que se note en la factura de esos servicios.

Implicación de la clientela española en el consumo responsable

El estudio presenta asimismo los principales aprendizajes obtenidos sobre la implicación de la clientela en el consumo responsable desde tres perspectivas: medioambiental, social y económica (Club de Excelencia en Sostenibilidad, 2008, pp. 11-12).

En cuanto a la **dimensión ecológica**, las medidas o soluciones concretas aportadas por las personas para realizar un consumo más responsable y sostenible en el hogar son:

- Ahorro energético (luz, agua, gas).
- Separación de basuras/reciclado.
- No ensuciar calles, parques, bosques.
- Educación desde la infancia.

Estas medidas son llevadas a la práctica en la medida que no requieran un “gran” sacrificio económico ni una pérdida del estado del bienestar; en caso de que estos requisitos no se cumplan, se contará con una excusa para no actuar de forma responsable y sostenible. Incluso “el consumo responsable y sostenible” se manifiesta más cuando afecta al bolsillo o a la salud de forma positiva (“apago las luces en casa para ahorrar, pero en el trabajo me olvido por completo”, “alimentación ecológica porque es buena para mi salud”).

La investigación afirma que la ciudadanía parece fabricar justificaciones para desviar su responsabilidad como la falta

de espacio por tamaño reducido de los pisos pequeños; falta de recursos materiales como cubos de reciclado, no recogida frecuente de basuras separadas; falta de tiempo y de atención así como naturaleza egoísta del ser humano.

En lo relativo a la **dimensión social**, el estudio confirma la existencia de una verdadera concienciación ciudadana sobre el consumo responsable en su vertiente social, centrada en la integración de las minorías, en el cuidado de las personas mayores y en la no explotación laboral. Las soluciones propuestas por las personas encuestadas para paliar estos problemas fueron:

- Erradicar los problemas desde la raíz. Así, por ejemplo, para erradicar la emigración masiva apoyar al tercer mundo.
- Mayor disposición individual a asumir ciertos perjuicios en favor de los más desfavorecidos siempre y cuando el resultado sea visible y con la aportación de pruebas.
- Educación en valores: integración, solidaridad, respeto.
- Concienciación a todos los niveles.
- Flexibilidad laboral.

Sin embargo, según el estudio, a pesar de exigir conciliación de la vida laboral y personal, no explotación de las personas trabajadoras y otras medidas de carácter laboral, no penalizan dejando de comprar a las empresas que no realizan buenas prácticas y afirman seguir comprando productos fabricados en países en vías de desarrollo, sin plantearse, ni siquiera, si respetan las condiciones laborales mínimas o derechos humanos. Esto pone una vez más de manifiesto que la gran mayoría de la ciudadanía está dispuesta a adoptar medidas responsables, siempre que no impliquen sacrificio económico ni pérdida de su bienestar.

En este estudio se incluyó una pregunta abierta sobre las medidas concretas que la persona entrevistada o su entorno cercano toman para mejorar el consumo responsable y el desarrollo sostenible. Las respuestas esperadas eran espontáneas y múltiples. Entre estas, solo el 12% decía comprar “productos/servicios de empresas que velan por el consumo responsable y desarrollo sostenible” y solo el 9% afirmó dejar de “comprar productos/servicios de empresas que no velan por el consumo responsable y desarrollo sostenible” (Club de

Excelencia en Sostenibilidad, 2008, pp. 35-38). Estos datos se deben tomar con cautela pues, a pesar de que se trate de una encuesta anónima, las personas tienden, generalmente de forma inconsciente, a confundir la realidad con el deseo en asuntos en que existe cierto consenso social tácito sobre lo que resulta correcto.

La **dimensión económica** del consumo responsable y de la sostenibilidad está implícita en todos los aspectos de la vida y también afecta a las actuaciones relacionadas con lo ecológico y lo social. La ciudadanía considera que en la dimensión económica están involucrados todos los agentes relacionados con el consumo responsable y sostenible, desde el Estado hasta la ciudadanía pasando por las empresas de todos los tamaños.

El comportamiento de las personas es diverso, así como el grado de influencia en su vida cotidiana. Sin embargo, el estudio encuentra varios aspectos generales comunes a toda la muestra, tal y como se muestra en la tabla 75.

Tabla 75. Aspectos generales de tipo económico que influyen sobre el comportamiento

Percepción de que los sueldos son bajos y de que el reparto de los recursos es poco equitativo.

Gran sensibilidad ante el precio o sobreprecio. Baja predisposición a pagar más por productos, servicios o medidas encaminadas al desarrollo sostenible y consumo responsable si implican un sobreprecio con respecto a productos similares elaborados en condiciones no responsables.

La predisposición de las personas mejora ante situaciones cercanas o que le afectan directamente.

Existencia de un segmento del mercado (aproximadamente el 15% del mismo) compuesto por personas que comparten una actitud más proactiva y predispuesta a ciertos esfuerzos y sacrificios personales en pro del consumo responsable y el desarrollo sostenible.

El estudio distingue tres grupos de personas: incipientes (representan al 49% de la población y son quienes toman entre 1 y 4 medidas para favorecer el consumo responsable y la sostenibilidad), concienciadas (43% de la población y toman de 5 a 9 medidas) y comprometidas (representan al 8% de la población y toman de forma voluntaria, entre 10 y 14 medidas en su vida diaria). Con independencia de que sean personas con comportamiento incipiente en el consumo responsable y sostenible, concienciados o comprometidos todos coinciden en otorgar la misma importancia a los factores relacionados con la sostenibilidad en cada proceso de compra o contratación de servicios.

El grado de información de las personas no influye a la hora de considerar la importancia de los atributos de responsabilidad y sostenibilidad en relación con cada uno de los sectores empresariales analizados (fabricantes de electrodomésticos, carburantes/estaciones de servicio, compañías de energía eléctrica operadores de telefonía móvil, entidades financieras, constructoras de viviendas, agencias de empleo parques de ocio/temáticos, transporte público, empresas de mensajería y compra de productos/servicios).

Fuente: Club de Excelencia en Sostenibilidad (2008).

Este estudio incluyó un análisis específico sobre los aspectos concernientes a la sostenibilidad que las personas tienen en cuenta a la hora de realizar la compra de un producto y la contratación o uso de un servicio en cada uno de los sectores. Para ello, dividió a las personas entrevistadas en segmentos en función de las medidas concretas que cada una tomara en su vida diaria en aras del desarrollo sostenible (incipientes, concienciadas y comprometidas); y 2) el grado de información que tuvieran sobre las medidas que las empresas toman en esta dirección: nada informadas (57% del total), poco informadas (34% de la población) y muy informados (9% restante). Con este método, el estudio pretendía comprobar la existencia de correlación entre la actitud personal frente a la sostenibilidad y las decisiones de compra, y entre el nivel de información y la valoración de los aspectos relacionados con el consumo responsable considerados por las empresas en sus productos y servicios.

Para todos los sectores se pedía a las personas entrevistadas que declararan la importancia que tenían una serie de atributos a la hora de adquirir productos o servicios. Estos atributos eran de toda índole: desde los más tradicionales, como el precio, la marca y las prestaciones o cualidades, hasta los más innovadores, normalmente relacionados con el consumo responsable y sostenible. El informe solo indica qué atributo de los relacionados con la sostenibilidad y el consumo responsable ocupa la primera posición en cada sector (analizándose además de las posibles diferencias existentes en función de la edad, el sexo, el hábitat y el lugar de residencia, dos segmentaciones más: el nivel de compromiso y el grado de información). El informe del estudio presenta el atributo más relevante para cada uno de los sectores y áreas analizadas (Club de Excelencia en Sostenibilidad, 2008, p. 47).

Tabla 76. Aspectos generales de tipo económico que influyen sobre el comportamiento

Sector	Aspectos sostenibles y responsables
Fabricantes de Electrodomésticos	“El ahorro de energía (electricidad y agua)”
Carburantes/Estaciones de Servicio	“Desarrollo de nuevos carburantes menos contaminantes”
Compañías de Energía Eléctrica	“Uso de energía renovable”
Operadores de Telefonía Móvil	“Desarrolla programas de comunicación para gente con problemas físicos”
Entidades Financieras	“Obra social que desarrolla”
Constructoras de Viviendas	“Equipada y diseñada para el ahorro de energía y agua”
Agencias de Empleo	“Políticas de conciliación de la vida familiar y laboral (flexibilidad horarios, jornada intensiva, ayudas hijos, etc.)”
Parque de Ocio/Temático	“La accesibilidad a las instalaciones para personas con discapacidad”
Transporte Público	“Que tenga piso bajo continuo para acceso de discapacitados carritos”
Empresas de Mensajería	“Descuento / Ayuda a colectivos con especiales necesidades”
Compra Productos/Servicios	“Funcionamiento ecoeficiente (ahorro de energía y agua)”

Fuente: Club de Excelencia en Sostenibilidad (2008, p. 47).

Por las respuestas, parece que el sector que denominan “Agencias de empleo”, no es un sector en sí, sino los atributos que valora la persona entrevistada a la hora de elegir entre varias ofertas de empleo¹⁸⁶. Así, en este caso, los atributos más valorados fueron: las “Políticas de conciliación de la vida

¹⁸⁶ El resultado está relacionado con la pregunta 19 del cuestionario (Club de Excelencia en Sostenibilidad, 2010, p. 69): “A la hora de elegir entre varias ofertas de empleo, ordene los siguientes factores de mayor a menor importancia a la hora de tomar su decisión: 1. Puesto / Categoría laboral; 2. Sector de actividad de la empresa; 3. Dimensión. Si se trata de una empresa pequeña, mediana, grande, multinacional; 4. Posibilidades de promoción en el futuro dentro de esa compañía; 5. Políticas de conciliación de la vida familiar y laboral (Flexibilidad de horarios, jornada intensiva, ayudas por hijos, etc.); 6. Salario; 7. Posibilidades de formación en la empresa.

familiar y laboral (Flexibilidad de horarios, jornada intensiva, ayudas por hijos, etc.) en primer lugar, y “Posibilidades de formación en la empresa” en segundo lugar.

En cuanto a *Compra de productos/servicios*¹⁸⁷ los aspectos referidos al consumo responsable y sostenible más valorados por orden de importancia fueron:

- Funcionamiento ecoeficiente (ahorro energía/agua).
- Posibilidad de reciclaje.
- Elaborado minimizando el impacto medioambiental.
- Fabricado teniendo en cuenta los derechos laborales de las personas trabajadoras.
- Que las empresas proveedoras sigan las reglas de consumo responsable y sostenibilidad.
- Aportación del beneficio a comunidades donde se asientan.

Buenas prácticas de RSE referidas a las personas consumidoras

A continuación se exponen una serie de buenas prácticas de RSE divididas en cuatro epígrafes. En primer lugar, se encuentran aquellas desarrolladas por la OCDE para empresas multinacionales que, además de para ellas, pueden ser de aplicación para otras. En segundo lugar, se exponen buenas prácticas propuestas por las autoras relacionadas con las personas consumidoras directamente y otras que, estando relacionadas con estas, hemos agrupado bajo los epígrafes comunicación y producto por estar más relacionados con dichos elementos del mix de marketing.

Buenas prácticas desarrolladas por la OCDE para empresas multinacionales

La OCDE (2008) marca una serie de directrices para empresas multinacionales que, en su capítulo VII hacen referen-

¹⁸⁷ Los resultados se basaron en la pregunta 22 del cuestionario (Club de Excelencia en Sostenibilidad, 2008, p. 70), que consistía en: “En general, en la compra de productos, ¿en qué cosas se fijan? (ordénelos). 1. Precio, 2. Marca, 3. Funcionamiento ecoeficiente (ahorro energía/agua), 4. Prestaciones; 5. Posibilidad de reciclaje, 6. Elaborado minimizando el impacto medioambiental, 7. Fabricado teniendo en cuenta los derechos laborales de las personas trabajadoras., 8. Que las empresas proveedoras sigan las reglas de consumo responsable y sostenibilidad, 9. Aportación del beneficio a comunidades donde se asientan.

cia a los intereses de los consumidores. Con respecto a estos, la OCDE afirma que las empresas, en sus relaciones con los consumidores, deberán actuar siguiendo unas prácticas comerciales, de marketing y publicitarias justas y deberán adoptar todas las medidas razonables para garantizar la seguridad y la calidad de los bienes y servicios que proporcionan. Concretamente, fija las siguientes obligaciones:

1. Garantizar que los bienes y servicios que proporcionan cumplan todas las normas acordadas o legalmente requeridas en materia de salud y seguridad para las personas consumidoras, incluidas las advertencias sanitarias y el etiquetado necesario sobre seguridad del producto e información sobre el mismo.
2. Aportar información exacta y clara correspondiente a los bienes y servicios relativa a su composición, su uso seguro, su mantenimiento, su almacenamiento y su eliminación, y suficiente para permitir a los consumidores tomar decisiones con conocimiento de causa.
3. Establecer procedimientos transparentes y eficaces para dar respuesta a las quejas de los consumidores y contribuir a la resolución justa y rápida de los litigios con los consumidores sin costes o trámites excesivos.
4. No realizar manifestaciones u omisiones ni participar en ninguna otra práctica que sea engañosa, equívoca, fraudulenta o desleal.
5. Respetar la intimidad de los consumidores y establecer una protección para los datos de carácter personal.
6. Colaborar plenamente y de una manera transparente con las autoridades públicas en la prevención o eliminación de las amenazas graves para la salud y la seguridad de los ciudadanos que se deriven del consumo o del uso de sus productos.

Asimismo, las líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales, en su capítulo IX referido a la competencia, aboga porque estas lleven a cabo sus actividades de forma competitiva. En la medida en que esta libre competencia afecta a las personas consumidoras, las reflejamos también aquí.

Abstenerse de celebrar o cerrar acuerdos entre competidores contrarios a la competencia para fijar precios; realizar ofertas concertadas (licitaciones colusorias); establecer límites a la producción de contingentes; o repartirse o subdividir los mercados mediante el reparto de clientes, proveedores, zonas geográficas o ramas de actividad.

Desarrollar la totalidad de sus actividades de una manera compatible con todas las leyes aplicables en materia de competencia, teniendo en cuenta la aplicabilidad de la legislación sobre competencia de los países cuya economía se vea posiblemente perjudicada por la actividad contraria a la competencia llevada a cabo por dichas empresas.

Cooperar con las autoridades de defensa de la competencia de dichos países dando, entre otras cosas sin perjuicio de la legislación aplicable y de los correspondientes mecanismos de salvaguardia, unas respuestas tan rápidas y completas como sea factible a las peticiones de información.

Fomentar la sensibilización del personal acerca de la importancia del respeto de todas las leyes políticas de defensa de la competencia aplicables.

Fuente: OECD (2008, p. 24).

Además de estas recomendaciones de la OCDE (a través de sus gobiernos) a las multinacionales, nosotras hemos fijado otra serie de buenas prácticas que directa o indirectamente (como puede ser en el caso de la política de comunicación o de producto), están relacionadas con las personas consumidoras, con la comunicación y con el producto. Para no duplicarlas, en primer lugar mencionaremos buenas prácticas generales y no específicamente relacionadas con temas de género para, a continuación, indicar prácticas específicas de género que también podríamos haber incluido en los apartados anteriores.

Buenas prácticas relacionadas con las personas consumidoras

1. Escuchar a las personas consumidoras no solo en cuanto a los productos que necesitan y desean sino también en cuanto a sus inquietudes personales y sociales sobre la forma de lograr un mundo mejor.

Tabla 77. **CAN y elección del destino de los beneficios que genera cada cliente**

La antigua CAN (Caja de Ahorros de Navarra) es un ejemplo de banca cívica en el que se otorga derechos a sus clientes que van más allá de la mera rentabilidad por los fondos o la capacidad de disponer de dinero en cualquier sitio. Estos derechos son:

- Derecho a elegir y decidir sobre el 100% de la obra social. (Tú Eliges, Tú Decides).
- Derecho a saber cuánto ganan con cada cliente y cuánto se aporta al proyecto social elegido.
- Derecho a conocer lo que las asociaciones, ONG o entidades, hacen con el dinero que los clientes ha aportado a sus proyectos sociales. (Rendición de cuentas).
- Derecho a participar como voluntarios en los proyectos de la iniciativa Tú Eliges Tú Decides.
- Derecho a conocer dónde invierte la CAN sus ahorros, y poder elegir dónde invertirlo.

Estos derechos logran por una parte indudables objetivos de marketing pero, por otra, contribuyen a la mejora de la sociedad mediante el apoyo a las causas de su clientela.

Fuente: www.can.es, accedido octubre 2011.

2. Sensibilización acerca de prácticas medioambientalmente beneficiosas que puedan realizarse en cualquier momento o vinculadas al consumo de su producto o servicio.

Tabla 78. **Ariel y programa “Cada gota cuenta”**

Desde el año 2006, Ariel desarrolla una campaña denominada “Cada gota cuenta” en el que, junto con WWF/Adena, pretende explicar las posibilidades de ahorrar agua, no solo en el lavado de la ropa, sino otras muchas actividades que realizamos a diario en nuestro hogar. De esta forma, y mediante una campaña en medios y la publicación de la guía “Cada Gota Cuenta”, con trucos para ahorrar agua contribuye a un menor consumo de ese líquido. Además, y como forma de animar a las personas consumidoras a que se unan a la campaña comprometiéndose a hacer un esfuerzo para ahorrar agua, compañía dona un euro a WWF/Adena por cada persona que se inscriba en la campaña, hasta un límite de 40.000 participantes.

Fuente: www.arielspana.es, accedido octubre 2011.

Tabla 79. **Hoteles y lavado de toallas**

En los hoteles se lavan diariamente miles de toallas limpias o casi limpias. Con este argumento, son muchas las cadenas de hoteles españolas que animan a sus huéspedes a facilitar la reutilización de toallas mediante una tarjeta situada en el cuarto de baño con el siguiente mensaje:

Estimado cliente: ¿Ha pensado Ud. alguna vez cuántas toneladas de toallas se lavan diariamente en todo los hoteles del mundo sin que esto sea realmente necesario? Se imagina las enormes cantidades de detergente que contaminan innecesariamente nuestras aguas?

Decida por sí mismo: Si deposita sus toallas en la bañera, se las cambiaremos. Si las cuelga en el toallero sabremos que las utilizará una vez más. El medio ambiente se lo agradecerá.

Mediante esta acción, obviamente se reducen los gastos de electricidad, agua y detergente de los hoteles pero la razón fundamental no es la económica sino la medioambiental, especialmente en un país como España en el que el agua es un bien escaso.

Fuente: Elaboración propia.

3. Facilitación de productos a personas con necesidades especiales

Tabla 80. **Dodot y entrega de pañales y toallitas en el caso de partos múltiples**

Así, por ejemplo la empresa Arboria Ausonia, propietaria de la marca Dodot, regala 4 paquetes de pañales de 84 unidades y 2 de toallitas grandes en el caso de parto múltiple que se podría ver incrementado en función del número de bebés.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 81. **Movistar y descuento en factura a la clientela en situación de desempleo**

Durante los años 2009 y 2010 en que la crisis ha provocado la pérdida de millones de empleos, Movistar ha reducido el 50% del importe de la factura a su clientela en situación de desempleo.

Fuente: www.movistar.es, accedido octubre 2011.

4. Firmar códigos deontológicos en los que se comprometan a lograr el bienestar de las personas consumidoras.

Buenas prácticas relacionadas con la comunicación

1. Hacer partícipes a las personas consumidoras de las bondades del producto y/o de la empresa para el medio ambiente, para lograr un mundo más justo (mediante, por ejemplo, el comercio justo), no uso de mano de obra infantil, no experimentación con animales, etc.

Tabla 82. **La filosofía de The Body Shop**

The Body Shop es una empresa que, desde su concepción ha ido más allá de la venta de productos cosméticos. Para esta empresa, la conservación de los recursos naturales, la defensa de los derechos humanos y la protección de los animales son pilares fundamentales de la empresa.

Estos principios que forman parte de su filosofía, se traducen en acciones encaminadas a fomentar reutilización o el reciclaje de sus envases; la promoción de relaciones comerciales justas con comunidades necesitadas y la realización de campañas activas en contra de la experimentación con animales por parte de la industria cosmética.

Fuente: www.thebodyshop.es, accedido octubre 2011.

2. Contribuir a la educación de la persona consumidora mediante revistas, aulas de consumo, charlas, web, etc.

Tabla 83. **Revista de Eroski: el diario de la persona consumidora**

La revista Eroski Consumer publica artículos referidos al consumo o a cualquier otro aspecto que puede ser de interés para la persona consumidora. Como ejemplo del tipo de artículos que publica, en septiembre de 2011, fueron, entre otros, los siguientes:

- Empeora la calidad de los menús (escolares) y uno de cada tres presenta carencias dietéticas
- “El prestamo y reutilización de libros ayuda a trabajar la educación en valores”

WhatsApp es la aplicación más completa y disponible para un mayor número de dispositivos pero también la más intrusiva

Leche de vaca, un alimento seguro y nutritivo

Comer sano también es un juego de niños

Piel: protegida en verano y cuidada en otoño

Implantes, nuevas raíces para recuperar la sonrisa

Cómo reformar el hogar sin romperse la cabeza

Como se observa, se trata de aspectos muy variados que contribuyen a la formación e información acerca de lo que sucede en el mundo, nuevas tecnologías, formas de prevención, propiedades de diversos productos, formas de ahorrar tiempo y dinero, etc.

Además de la revista, en su web, <http://www.consumer.es/> hay otra información que puede ser de interés. Así, por ejemplo, en septiembre de 2011 había un artículo de Rafael Sánchez Borrego, Presidente de la Asociación Española para el Estudio de la Menopausia, titulado “El 40% de las españolas, a partir de la menopausia, tienen síntomas de atrofia vaginal”, otros sobre las claves para el ahorro familia alimentación y peso, formas de hacer vídeo llamadas, el fin de las bombillas incandescentes o cómo ahorrar en un restaurante, entre otros.

Fuente: <http://www.consumer.es/>, accedido octubre 2011

3. Comunicar los posibles efectos adversos que pueden provocar el uso y abuso de los productos comercializados por la empresa así como medidas para evitar sus consecuencias.

Tabla 84. **Diageo y campañas de conducción sin alcohol**

En este sentido actúa Diageo, empresa que, entre otras marcas comercializa Johnnie Walker, J& Smirnoff, Baileys o Guinness, al mismo tiempo hace campañas sobre el riesgo que implica conducir tras haber bebido y proponiendo hacer turnos de conducción entre amigos para garantizar que siempre alguien pueda conducir en condiciones óptimas.

Fuente: Elaboración propia.

4. Ofrecer información sobre la influencia de las actividades empresariales en el cambio climático, bienestar de ciertas comunidades... auditada por una organización de reconocido prestigio porque la sola comunicación por parte de la empresa no siempre se percibe como fiable.
5. Mejorar el etiquetado con información acerca de la eficiencia energética, ecolabel, medidas contra el cambio climático, contribución a la reducción de emisiones de carbono...

Buenas prácticas relacionadas con el producto

1. Desarrollar productos buenos para el medio ambiente y para la sociedad.
2. Fabricar productos que contribuyan a la sostenibilidad medioambiental.

3. Pagar un precio justo por las materias primas y garantizar que se actúa con las empresas proveedoras, especialmente en los PVD siguiendo las normas del comercio justo.
4. Garantizar el no uso de mano de obra infantil directamente o mediante las subcontratas.
5. Retirar productos poco sostenibles con el medio ambiente.
6. Garantizar aspectos como la eficiencia energética, las actividades contra el cambio climático... con verificadores independientes que garanticen transparencia y credibilidad.
7. Al lanzar un producto al mercado, pensar en la sostenibilidad no solo para las personas que hoy habitamos este planeta sino también para los futuros habitantes.
8. Garantizar la calidad y seguridad de los productos ahora y más adelante, no solo para las personas consumidoras sino también para quienes no las consumen.
9. Retirada inmediata de lotes o, incluso, todo el producto, ante el más mínimo riesgo para la persona consumidora.

Buenas prácticas específicas de RSE y género

1. Apoyar programas dirigidos a uno de los dos sexos, como el programa sobre prevención del maltrato doméstico de Pantene Pro V en Latinoamérica o programas de empresas como Pikolín, Inditex o marcas como Bucker para prevenir el cáncer de mama (Buckler 0,0) que aparecen en los siguientes cuadros.

Tabla 85. **Pantene desarrolla una plataforma de responsabilidad social dirigida a la mujer en Latinoamérica**

Procter & Gamble, ante los datos de la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer de Colombia referentes a que una de cada tres mujeres mayores de 18 años ha sido maltratada física y/o psicológicamente por su pareja en Colombia, decidió poner en marcha la primera experiencia de proyecto que, bajo el paraguas de Pantene Pro-Mujer, supone la primera plataforma de responsabilidad social de la marca a escala mundial, con un compromiso a largo plazo de apoyo a la mujer.

“El concepto Pantene Pro-Mujer nace por la necesidad de la marca de crear una campaña de ayuda social en Latinoamérica”, indica Laura León, profesional española que trabaja en este proyecto como directora de cuentas de WingLatino, agencia del grupo Grey enfocada en el mercado hispano responsable regional de la cuenta de Pantene Pro-V.

El primer programa se desarrolló contra la violencia doméstica en Colombia, aunque el reto estratégico de la multinacional es identificar aquellas causas relevantes y apropiadas para el posicionamiento de marca, “de las que pueda adueñarse y que estén en línea con la promesa de Pantene, que es ayudar a que las mujeres brillen”, continúa, “y, en este sentido, Pantene solo necesitaba mirarse a sí misma su idiosincrasia, su razón de ser, para encontrar la respuesta...la mujer, y es así cómo nace Pantene Pro Mujer” con el objetivo de, en un futuro, hacerlo extensivo a otros lugares.

La campaña consta de dos fases: la primera centrada en difundir el programa de intenciones, a través de un spot en televisión, y la segunda, más pragmática, apoyada en marketing telefónico, internet a través del microsite www.pantenepromujer.com, televisión y prensa, para explicar a la consumidora la mecánica de la campaña y cómo pueden apoyar la causa sea o no víctima de violencia de género: caso afirmativo, solicitando uno de los microcréditos y en caso negativo apoyando la causa a través de compra de productos Pantene Pro-V. Finalmente, el objetivo es reforzar la acción con testimoniales de mujeres que se hayan beneficiado de la campaña.

Desde el punto de vista creativo, el equipo de la agencia ha tratado de hablar de violencia doméstica desde una perspectiva positiva, “dentro de la personalidad de la marca y siguiendo un código comunicación en línea con una marca de belleza”, puntualiza Laura León. Así, el lema elegido es “No dejes que la violencia doméstica destruya nuestra belleza”, al tiempo que ha lanzado un llamamiento a todas las mujeres para unirse al reto que promueve la marca, con la idea de que “gracias a ti, miles de mujeres saldrán de la violencia doméstica. Comprando Pantene ayudas a que ellas se capaciten y pueda acceder a micro créditos”, aclara León.

Fuente: Marketing News, 05 Noviembre 2007. <http://www.marketingnews.es/internacional/noticia/1039673028505/pantene-desarrolla-plataforma-responsabilidad.1.html>.

Tabla 86. Programa para prevenir el cáncer de mama de Buckler 0,0, Pikolín o Inditex

Son diversas las empresas que están trabajando para sensibilizar acerca del cáncer de mama ofreciendo fondos para su investigación. Así, por ejemplo, Buckler 0,0 patrocina la Carrera de la Mujer contra el cáncer de mama en la que, además de ofrecer a las corredoras un lazo rosa como símbolo de la lucha contra el cáncer de mama.

De la misma forma, Pikolín, con su proyecto "Colchón Solidario" dona a la Asociación Española contra el Cáncer (AECC) una parte de los beneficios obtenidos con la venta de estos colchones y, en los distintos foros en que se desarrolla la campaña, difunde mensajes de apoyo a la lucha contra el cáncer de mama.

El grupo Inditex también ha realizado acciones encaminadas a prevenir el cáncer de mama como campaña encaminada a concienciar a las adolescentes de la necesidad de empezar a implicarse en prevención de esta patología. Bajo el lema 'Tu cuerpo es tu prenda más valiosa, quiérela', Inditex junto con la AECC transmitían mensajes preventivos a través de las tiendas de Zara.

Fuente: Elaboración propia.

2. No realizar publicidad sexista.
3. No reproducir en la comunicación patrones de comportamiento sexistas.
4. Desarrollar productos que faciliten la conciliación de hombres y mujeres con sus vidas laborales, familiares, sociales y personales. Ejemplos de estos productos que facilitan la conciliación de vida laboral, familiar y social son la lechuga envasada, los pañales desechables, compra por internet y, en general, las nuevas tecnologías.
5. Contribuir mediante la comunicación a implantar patrones de comportamiento que promuevan la igualdad en todos los entornos (laborales y familiares). Así, si en la comunicación se muestra una oficina, que no solo sean jefes los hombres sino que también haya mujeres desarrollando esas funciones. De la misma forma, que quienes pongan lavadoras sean tanto hombres como mujeres.
6. Hacer partícipes a las personas consumidoras de las políticas de igualdad de las empresas para que, a igualdad de precio y calidad, se decanten por productos o servicios de empresas que fomenten la igualdad.
7. Establecer sistemas de reclamación de acuerdo con la perspectiva de género teniendo presentes características de las mujeres (disponibilidad horaria, género del personal encargado de la atención a las reclamaciones, posibilidad de hacerlas por medios telemáticos...).

DERECHOS HUMANOS: LOS DERECHOS DE LAS MUJERES EN LA AGENDA DE LAS EMPRESAS RESPONSABLES

“Women make up nearly 70 per cent of the world’s 1.3 billion people living in poverty, 65 per cent of the world’s refugees and two-thirds of the world’s illiterate population. They constitute two-thirds of the exploited informal workforce, own just one per cent of the world’s resources, and earn one-tenth of the world’s income. Girls are twice as likely to die from malnutrition and preventable childhood diseases as boys, while almost twice as many women suffer from malnutrition as men. Women constitute less than one seventh of administrators and managers in developing countries, and hold only 10 per cent of seats in the world’s parliaments” (Oxfam.org)

Los derechos humanos como aspecto clave de la RSE

Existe un amplio consenso entre organizaciones multilaterales y bilaterales de desarrollo en torno a la oportunidad y necesidad de fomentar un modelo de crecimiento económico y progreso social centrado en el respeto a los derechos humanos. La necesidad de fortalecer la protección de los derechos humanos está ligada a la voluntad de paliar las consecuencias inherentes a los procesos de globalización de la economía, que provocan un debilitamiento de la democracia y una superioridad jerárquica de los derechos vinculados al mercado (derechos de propiedad y derechos mercantiles) sobre los derechos sociales (Tomei, 2003, p. 28).

En ocasiones algunas empresas, sobre todo las grandes multinacionales, son responsables de graves violaciones de los derechos humanos. Entre otras, dichas violaciones se refieren a (Özden, 2005, p. 4):

- los daños causados al medio ambiente;
- el trabajo infantil;
- las condiciones laborales inhumanas;
- el incumplimiento de los derechos laborales y sindicales;
- los atentados a los derechos de su personal y los asesinatos de dirigentes sindicales;
- la financiación ilegal de los partidos políticos;
- el trabajo forzado;
- la negación de los derechos de los pueblos;

- el no respeto del principio de precaución;
- las negligencias graves que han dado lugar a la muerte de miles de personas.

Es en este contexto donde se enmarca la dimensión externa de la RS relacionada con el respeto a los derechos humanos, sobre todo en lo concerniente a las actividades internacionales y las cadenas de suministro locales de las empresas multinacionales (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001, p. 14).

Se considera que una empresa es cómplice con el abuso de los derechos humanos si autoriza, tolera o conscientemente ignora los abusos de los derechos humanos cometidos por cualquier entidad asociada con la empresa, o si la empresa conscientemente proporciona asistencia o provee un apoyo sustancial en la perpetración de abusos de los derechos humanos (BLIHR, et. al., 2006, p. 9).

Tanto la *Declaración tripartita de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre los principios y derechos fundamentales en el trabajo (ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work)* como las *Directrices de la OCDE para las empresas multinacionales (OECD Guidelines for Multinational Enterprises)* recogen lo que debería ser el compromiso explícito de las empresas en materia de derechos humanos, convirtiéndose en criterios de referencia para una conducta empresarial responsable.

Las *Líneas Directrices de la OCDE para las empresas multinacionales* proporcionan recomendaciones generales y específicas con respecto a los siguientes aspectos¹⁸⁸ (OCDE, 2008, pp. 14-25):

- I. Conceptos y Principios: define los principios reguladores de las Directrices, tales como su carácter volunta-

¹⁸⁸ Las Líneas Directrices de la OCDE fueron publicadas en 1976 y han sido revisadas en cuatro ocasiones desde entonces, teniendo lugar la última revisión en junio de 2000. Las Directrices constituyen recomendaciones elaboradas por los gobiernos para las empresas multinacionales que bien operan en países de la OCDE, o a partir de estos. Así, aunque no son obligatorias, las empresas que voluntariamente las adopten deberán aplicarlas en todos los países en los que operen y no solamente en los países que las han suscrito. La referencia a los derechos humanos en las Directrices atañe a la obligación que tienen las empresas multinacionales de "respetar los derechos humanos de las personas afectadas por sus actividades, de acuerdo con las obligaciones y los compromisos internacionales del país de acogida" (Parte 1., Capítulo II. Principios Generales, 2).

rio, su aplicación universal y el hecho de que ofrecen prácticas recomendadas para todas las empresas.

- II. Principios Generales: subrayan aspectos generales de buen comportamiento empresarial, incluyendo en este apartado el respeto a los derechos humanos.
- III. Publicación de Información: recomienda la difusión por parte de las empresas multinacionales de información fiable de sus actividades, estructura, situación financiera y resultados.
- IV. Empleo y Relaciones Laborales: incorpora aspectos como la no discriminación, la eliminación del trabajo forzado y del trabajo infantil, así como la libertad de sindicación y de negociación colectiva de las personas trabajadoras. La única referencia al género que se realiza en las Directrices de la OCDE se recoge en esta área¹⁸⁹.
- V. Medio Ambiente: pone énfasis en la implementación de sistemas de gestión medioambiental y en objetivos de salud y seguridad.
- VI. Lucha contra la Corrupción: establece que las empresas no deben ofrecer, prometer, conceder o solicitar pagos ilícitos u otras ventajas indebidas.
- VII. Protección de los Consumidores: identifica la importancia de que las empresas respeten los derechos de las personas consumidoras, incluyendo la calidad y salubridad de sus productos, y añadiendo el derecho a la intimidad y protección de datos de carácter personal.
- VIII. Ciencia y Tecnología: reconoce el papel desempeñado por las empresas en la mejora de la tecnología local, sin por ello comprometer sus derechos de propiedad intelectual.

¹⁸⁹ Concretamente el apartado d) recomienda a la empresa “no discriminar a sus trabajadores en el ámbito laboral o profesional por motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social, a menos que las prácticas selectivas respecto a las características del trabajador favorezcan las políticas públicas establecidas que promuevan, de forma expresa, una mayor igualdad de oportunidades laborales, o que dichas prácticas respondan a los requisitos inherentes a un puesto de trabajo” (OCDE, 2008, p. 17). Entre los comentarios relativos al empleo y las relaciones laborales, la OCDE señala posteriormente que “las empresas deben ofrecer las mismas oportunidades a hombres y mujeres, haciendo especial hincapié en la igualdad de los criterios de selección, remuneración y promoción y en una aplicación igualitaria de estos criterios; deben asimismo impedir las discriminaciones o el despido por motivo de matrimonio, embarazo, maternidad o paternidad” (OCDE, 2008, p. 45).

- IX. Competencia: señala la importancia del respeto a las reglas de la competencia y la eliminación de comportamientos anticompetitivos.
- X. Fiscalidad: exhorta a las empresas a respetar las leyes y regulaciones fiscales.

Por su parte, la *Declaración tripartita de la Organización Internacional del Trabajo* fue adoptada en 1998 y compromete a los Estados Miembros a respetar y promover los principios y derechos comprendidos en cuatro categorías (<http://www.ilo.org/declaration>):

1. Libertad de asociación y la libertad sindical y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva,
2. Eliminación del trabajo forzoso u obligatorio,
3. Abolición del trabajo infantil y,
4. Eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación.

El *Pacto Mundial de las Naciones Unidas* añade otros 6 principios relacionados con el respeto a los derechos humanos, la ecología y el medio ambiente, así como la corrupción¹⁹⁰. De este modo, tanto las *Líneas Directrices de la OCDE para las empresas multinacionales*, como el *Pacto Mundial de las Naciones Unidas* promueven estos principios como valores universales que deberían contemplarse en las transacciones comerciales mundiales.

De alguna forma, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas es considerado como una forma nueva y viable de *gobernanza global*, que viene a subsanar el vacío existente, dado que los estados han fallado a la hora de gestionar adecuadamente los retos medioambientales y sociales derivados de la globalización (Kilgour, 2007, p. 752).

¹⁹⁰ De hecho, los principios del Pacto Mundial son ampliamente aceptados por la comunidad internacional, ya que provienen de las siguientes fuentes:

- Declaración Universal de los Derechos Humanos,
- Declaración de la OIT sobre los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo,
- Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo,
- Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción.

Tabla 87. Los 10 Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas

Pacto Mundial de las Naciones Unidas
Derechos Humanos
Principio 1: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.
Principio 2: Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.
Trabajo
Principio 3: Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
Principio 4: Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
Principio 5: Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
Principio 6: Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.
Medio Ambiente
Principio 7: Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
Principio 8: Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
Principio 9: Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
Anti-Corrupción
Principio 10: Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.

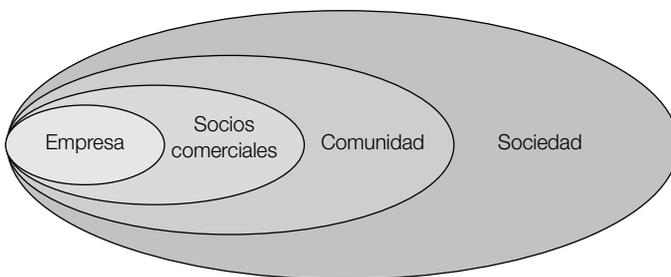
Fuente: <http://www.pactomundial.org/>

Como se observa en la tabla 87, los primeros principios del Pacto Mundial establecen que las empresas deben apoyar y respetar la protección internacional de los derechos humanos en su ámbito de influencia y que no deben ser cómplices con los abusos en este ámbito. La definición del “*ámbito de influencia*” resulta muy útil al tratar de definir qué es lo que la empresa puede hacer en el cumplimiento de los derechos humanos.

Aunque el *ámbito de influencia* no se encuentra claramente definido en los estándares internacionales de derechos humanos, tiende a incluir los individuos con quienes la empresa tiene cierto grado de proximidad política, contractual, económica o geográfica. Toda empresa, grande o pequeña, tiene

una esfera de influencia, aunque lógicamente cuanto más grande y estratégicamente significativa sea la empresa, más grande tenderá a ser su ámbito de influencia. La comprensión del ámbito de influencia de una empresa se puede llevar a cabo a través de la definición de los grupos de interés afectados por las operaciones de la empresa. Un grupo de interés clave que normalmente estará en el centro del ámbito de interés de cualquier empresa serán los empleados. Le seguirán otros grupos, tales como las empresas asociadas y proveedoras, los sindicatos, las comunidades locales y la clientela. El grupo final serán normalmente el gobierno y la sociedad en su conjunto (BLIHR, et. al., 2006, p. 8).

Figura 26. Ámbito de influencia de la empresa



Fuente: BLIHR, et. al (2006, p. 8).

Al margen de estas normas y principios internacionales, las empresas disponen de un más amplio conjunto de iniciativas, guías, principios y herramientas a las que pueden acogerse para evaluar y profundiza en su compromiso en materia de derechos humanos en el marco de la RSE (BLIHR, et. al., 2006, p. 44):

- Marco AccountAbility's AA1000 y estándares (www.accountability.org.uk/aa1000/default.asp)
- Principios de derechos humanos para empresas de Amnistía Internacional (www.amnesty.org.uk/business/pubs/hrgc.shtml)
- Principios para las Empresas de "The Caux Round Table" (www.cauxroundtable.org/index.html)
- Clean Clothes Campaign: Modelo de Código (www.cleanclothes.org/codes/cccode.htm)
- Índice de Sostenibilidad Dow Jones (DJSI) (www.sustainability-index.com/)

- Iniciativa de Comercio Ético (Ethical Trading Initiative) (www.ethicaltrade.org/Z/home/index.shtml)
- Código de Conducta de la Industria de la Electrónica (Electronic Industry Code of Conduct) (www.hp.com/hpinfo/globalcitizenship/environment/pdf/supcode.pdf)
- Los Principios Ecuatoriales (Equator Principles) (www.equator-principles.com)
- Iniciativa Transparente de las Industrias Extractivas (Extractive Industries Transparency Initiative) (www.eitransparency.org/keydocuments.htm)
- Asociación de Trabajo Justo (Fair Labor Association): Código de Conducta (www.fairlabor.org/all/code/index.html)
- FTSE4Good (<http://www.ftse.com/ftse4good/index.jsp>)
- Global e-Sustainable Initiative (GeSI) (www.gesi.org)
- Global Reporting Initiative (www.globalreporting.org)
- Principios “The Global Sullivan” (www.thesullivanfoundation.org/gsp/default.asp)
- Herramienta de Evaluación del Cumplimiento de los Derechos Humanos (Human Rights Compliance Assessment Tool (HRCA)) (www.humanrightsbusiness.org/)
- Norma ISO en Responsabilidad Social (ISO 26.000:2009) (www.iso.org/iso/en/ISOOnline.frontpage)
- Proceso Kimberly (Kimberly Process) (<http://www.kimberlyprocess.com>)
- Responsabilidad Social 8000, Norma SA8000 (Social Accountability 8000) (www.sa-intl.org)
- Principios Voluntarios en Seguridad y Derechos Humanos (Voluntary Principles on Security and Human Rights) (www.voluntaryprinciples.org/)

En el caso de España destacan asimismo la norma española AENOR, UNE 165.101: 2009, “Ética y Responsabilidad Social de las Empresas”, la AENOR RS 10:2009, “Sistema de gestión de la responsabilidad social”, así como la Norma

SG21: 2008 de Forética, “Sistema de gestión ética y socialmente responsable”¹⁹¹.

Estos códigos de conducta voluntarios solo resultan eficaces en la medida en que se vela por su adecuado desarrollo y existe cierto control que garantice su aplicación, como por ejemplo, que sean auditables mediante un sistema de verificación por terceras partes. Este control continuo y verificación podría llevarse a cabo siguiendo las **normas y reglas aplicables en este tipo de “auditorías sociales”** y en él podrían participar las partes interesadas, como por ejemplo, autoridades públicas, sindicatos y ONGs (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001, p. 16).

Por otro lado, el cumplimiento de los códigos de conducta en materia de condiciones laborales, derechos humanos y aspectos medioambientales, abarca no solo a los empleados y comunidades locales en las que opera la empresa, sino de manera particular a sus subcontratistas y proveedores. En este sentido, el Libro Verde señala que los **códigos de conducta deberían aplicarse en todos los niveles de la organización y de la cadena de valor**. Así, incluye entre sus recomendaciones que las empresas (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001, p. 16):

- faciliten **información** completa sobre su aplicación, especialmente a las comunidades locales, en el marco de un diálogo continuo con las mismas;
- proporcionen **formación** sobre la aplicación de esos códigos de conducta a las personas directivas, las personas trabajadoras y las comunidades locales;
- insistan en la **mejora** progresiva y continua de actividades de acuerdo a los códigos suscritos y de sus niveles de protección;

¹⁹¹ En el caso de esta última, los derechos humanos se vinculan al personal de la organización, estableciendo que “La organización evidenciará que en materia de Derechos Humanos lleva a cabo un control y seguimiento del cumplimiento de los mismos en su relación con el personal de la organización, con atención especial a los ligados a la actividad empresarial, tales como:

- a. Derecho de asociación (libertad de sindicación y derecho a la negociación colectiva).
- b. Derechos de la infancia y la juventud (supresión de la explotación infantil y trabajos forzados).
- c. Derecho a unas condiciones de empleo equitativas y satisfactorias” (Forética, 2008, p. 15)

- y en el caso del trabajo infantil, que no solo se respeten los convenios de la OIT y se rechacen a las empresas subcontratadas que emplean niños y niñas, sino que, por ejemplo, ayuden a combatir la pobreza infantil apoyando la educación de la infancia.

Los derechos de las mujeres como parte integral de los derechos humanos

Por otro lado, los derechos de la mujer forman parte integrante de los derechos humanos y el tema de la igualdad de oportunidades para estas y su empoderamiento está considerado como un requisito para el desarrollo económico y democrático (Tomei, 2003, p. 29).

El principio de igualdad aplicado a ambos sexos fue reconocido en la *Declaración Universal de Derechos Humanos* de 1948 (Alcañiz, 2003)¹⁹², así como en los *Pactos Internacionales de Derechos Civiles y Políticos* (PIDCP) y de *Derechos Económicos, Sociales y Culturales* (ICESCR) de 1976. Según estos, que son jurídicamente vinculantes para aquellos estados que los han ratificado, todas las mujeres tienen derecho a vivir libres de cualquier forma de discriminación. Sin embargo, son muchos los Estados que a día de hoy no los han ratificado aún y otros muchos que lo han hecho, ponen grandes reservas con respecto a determinados artículos (Folguera, 2010, p. 103).

Por otro lado, la Comisión creada en la ONU para estudiar la situación de la mujer (“Commission on the Status of Women” o *Comisión sobre la Condición Jurídica y Social de la Mujer*)¹⁹³ lanzó la *Convención sobre la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer* (CEDAW), ratificada en 1979 por la Asamblea General. La *Convención* supuso la culminación de más de 30 años de trabajo de la Comisión sobre la Condición Jurídica y

¹⁹² Supone el primer intento de establecer unos valores comunes para el conjunto de la sociedad y configurar un orden internacional basado en la protección de las libertades y derechos fundamentales del individuo en contra de posibles actuaciones arbitrarias de los estados (Folguera, 2010, p. 102). Así, la igualdad se convirtió en el principio básico que estructuró la sociedad posterior a la Segunda Guerra Mundial y que obligó a los Estados a modificar su jurisprudencia para aplicar el principio de igualdad y el de no discriminación entre los géneros (Alcañiz, 2003, p. 150).

¹⁹³ La Comisión sobre la Condición Jurídica y Social de la Mujer se creó el 21 de junio de 1946 con el objetivo de preparar recomendaciones e informes al Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas para la promoción de los derechos humanos de la mujer en el campo político, económico, civil, social y educativo (<http://www.un.org/womenwatch>).

Social de la Mujer (Folguera, 2010, p. 105). Los Estados que ratificaron dicha Convención se comprometían a introducir en sus constituciones y normativas el principio de igualdad y no discriminación (Alcañiz, 2003), obligando a sus firmantes a desplegar acciones para garantizar la igualdad de género en la esfera pública y privada, y para eliminar los estereotipos tradicionales existentes sobre el reparto de los roles según el sexo (UNIFEM y United Nations Global Compact, 2010a)¹⁹⁴.

La Comisión sobre la Condición Jurídica y Social de la Mujer ha sido la encargada de organizar las conferencias sobre las mujeres celebradas en México (1975), Copenhague (1980), Nairobi (1985) y Beijing (1995), además de hacer un seguimiento en la consecución de los objetivos fijados en las mismas. Las sucesivas conferencias internacionales, desde 1975 a 1995, han conseguido avanzar en la definición de los derechos humanos desde la perspectiva de género y en la concreción de estrategias para la consecución de los mismos (Folguera, 2010, p. 109).

Por otro lado, las decisiones adoptadas por consenso en conferencias internacionales son asimismo una poderosa herramienta para la promoción del cambio, tanto dentro de los países como en el plano internacional (PNUD, 2008, p. 34). La *Declaración y Programa de Acción* de Viena (Viena, 1993), el *Programa de Acción* de la Conferencia Internacional sobre Población y Desarrollo (Cairo, 1994) y la *Plataforma de Acción* lanzada en la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer (Beijing, 1995), representan acuerdos internacionales consensuados que apoyan firmemente la igualdad de género y la potenciación del papel de las mujeres (PNUD, 2008, p. 34).

Así, un hito destacable en el ámbito del reconocimiento los derechos de las mujeres como derechos humanos tuvo lugar en la Conferencia Mundial sobre Derechos Humanos de Viena de 1993 (Tomei, 2003, p. 31). En Viena se proclama oficialmente que “los derechos humanos de la mujer y de la niña son parte inalienable, integrante e indivisible de los derechos humanos universales. La plena participación, en condiciones de igualdad, de la mujer en la vida política, civil, económica,

¹⁹⁴ Para el año 2005, habían sido 180 los países que habían ratificado la Convención, de manera que quedaban integrada en sus sistemas jurídicos. España lo ratificó en 1983, por lo que a partir de entonces, su contenido forma parte del derecho interno y es norma de interpretación de los derechos y deberes fundamentales de nuestro ordenamiento (Folguera, 2010, p. 105).

social y cultural en los planos nacional, regional e internacional y la erradicación de todas las formas de discriminación basadas en el sexo son objetivos prioritarios de la comunidad internacional” (Naciones Unidas, 1993).

Del mismo modo, la Cuarta Conferencia Mundial de las mujeres que tuvo lugar en Beijing en 1995 reafirma la declaración de Viena, destacando además el vínculo existente entre el desarrollo social, derechos humanos e igualdad de género. En dicha conferencia se instó asimismo al sector empresarial y a las multinacionales a que favorecieran al avance económico de las mujeres, dada su influencia en la determinación de las oportunidades de empleo e ingresos de las mujeres, invitando a las ONGs nacionales e internacionales a crear fórmulas de control que incrementen la responsabilidad de dichas empresas (Tommei, 2003, p. 33). A partir de Beijing se considera que en la medida que se produzcan cambios en la situación de la mujer, la sociedad en su conjunto se verá favorecida, dado que no se puede dar el pleno desarrollo económico y social sin contar con la participación de las mujeres (Folguera, 2010, p. 114).

Los gobiernos reunidos en Beijing diseñaron un conjunto de acciones específicas para alcanzar los objetivos fijados por la CEDAW en la *Plataforma de Acción* de Beijing a favor de la igualdad y del empoderamiento. La Plataforma para la Acción de Beijing se puede considerar un hito en la política internacional de género, ya que asume que para lograr la seguridad política, social, económica, cultural y ecológica entre todos los pueblos es necesario el empoderamiento de las mujeres y la igualdad entre hombres y mujeres, de manera que resulta imprescindible abordar esta desigualdad con estrategias globales (Maquieira, 2010, p. 62).

Concretamente Beijing considera las siguientes 12 áreas decisivas de especial preocupación (Naciones Unidas, 1995, pp. 16-17):

1. Persistente y creciente carga de la pobreza que afecta a la mujer,
2. Disparidades e insuficiencias y desigualdad de acceso en materia de educación y capacitación,
3. Disparidades e insuficiencias y desigualdad de acceso en materia de atención de la salud y servicios conexos,
4. Violencia contra la mujer,

5. Consecuencias de los conflictos armados y de otro tipo en las mujeres, incluidas las que viven bajo ocupación extranjera,
6. Desigualdad en las estructuras y políticas económicas, en todas las formas de actividades productivas y en el acceso a los recursos,
7. Desigualdad entre la mujer y el hombre en el ejercicio del poder y en la adopción de decisiones a todos los niveles,
8. Falta de mecanismos suficientes a todos los niveles para promover el adelanto de la mujer,
9. Falta de respeto y promoción y protección insuficientes de los derechos humanos de la mujer,
10. Estereotipos sobre la mujer y desigualdad de acceso y participación de la mujer en todos los sistemas de comunicación, especialmente en los medios de difusión,
11. Desigualdades basadas en el género en la gestión de los recursos naturales y la protección del medio ambiente,
12. Persistencia de la discriminación contra la niña y violación de sus derechos.

En última instancia, la *Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas* celebrada del 6 al 8 de septiembre de 2000 finaliza con la Declaración del Milenio, aprobada por 189 países, de la que se derivan los 8 Objetivos del Desarrollo del Milenio (ODM) que se intentarán alcanzar para el año 2015 (<http://www.undp.org/spanish/mdg/basics.shtml>) (para un mayor detalle de estos objetivos y sus indicadores ver Anexo 2). Aunque el tercero de ellos se refiere a la igualdad de género directamente, los otros afectan a la misma en mayor o menor medida:

- Objetivo 1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre,
- Objetivo 2: Lograr la enseñanza primaria universal,
- Objetivo 3: Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer,
- Objetivo 4: Reducir la mortalidad infantil,
- Objetivo 5: Mejorar la salud materna,
- Objetivo 6: Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades,

- Objetivo 7: Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente,
- Objetivo 8: Fomentar una asociación mundial para el desarrollo.

Todas estas recomendaciones internacionales aspiran a que todas las personas puedan “gozar de una vida donde las oportunidades sean iguales para todos, donde la gente pueda vivir sin ser sometida a la violencia, ejercer su derecho a la reparación e indemnización legal y a contar con los estados en el cumplimiento de su obligación de respetar y proteger los derechos humanos de las mujeres, de los hombres y de los menores, así como de ofrecer servicios públicos adecuados, como la educación y la salud” (UNIFEM y United Nations Global Compact, 2010a).

Desde el año 1995 Naciones Unidas lleva a cabo un proceso de seguimiento sobre el grado de aplicación por parte de los estados de la *Plataforma de Acción* de Beijing. En los primeros cinco años se llevó a cabo la revisión de los siguientes ámbitos de actuación: mujer y pobreza y mujer y medios de comunicación (1996), educación, economía, mujeres en el poder y en los procesos de toma de decisiones, mujer y medio ambiente (1997), la violencia ejercida contra las mujeres, las mujeres en los conflictos armados, derechos humanos de las mujeres, jóvenes (1998) y, finalmente, mujer y salud, mecanismos institucionales (1999). En el año 2000, en la Conferencia de *Mujeres 2000: Igualada de género, desarrollo y paz para el siglo XXI* de Nueva York se realizó una revisión quinquenal de la Plataforma de Acción. En la misma se evidenció “lo limitado de la capacidad de influencia y de actuación sociopolítica de los movimientos de mujeres y la falta de voluntad real de los Estados para dar cumplimiento efectivo a los acuerdos aceptados”, fenómeno que se verificó asimismo en la revisión realizada en 2005 (Folguera, 2010, p. 115). Así, a partir de estas evaluaciones se constata la persistencia de la desigualdad de las mujeres frente a los hombres en los indicadores relativos a la pobreza, violencia, educación, salud, incidencia del SIDA, poder político y trabajo remunerado (Maquieira, 2010, p. 63). La siguiente tabla muestra los principales avances que se han producido en los últimos años en el cumplimiento de los ODM, así como los retos pendientes.

Tabla 88. **ODM: principales avances y retrocesos**

AVANCES
<ul style="list-style-type: none"> • Entre 1990 y 2004, descendió la proporción de personas en situación de pobreza extrema a escala mundial. • La matriculación en los centros de educación primaria creció desde un 80 por ciento en 1991 hasta un 90 por ciento en el 2007, a excepción de dos regiones específicas. • La mortalidad infantil ha descendido globalmente y se está demostrando la efectividad de la acción respecto a enfermedades con una mayor tasa de mortalidad infantil, como el sarampión.
RETOS PENDIENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Más de medio millón de mujeres siguen muriendo cada año por complicaciones tratables y prevenibles durante el embarazo y el parto. • En caso de que persistan las tendencias actuales, la meta de reducir a la mitad la proporción de menores con un peso inferior al normal no será posible, principalmente a causa del lento progreso en Asia meridional y en el África Subsahariana. • En el año 2006, la cantidad de personas que murieron de VIH/SIDA en todo el mundo aumentó a 2,9 millones, y las medidas de prevención no consiguen frenar la epidemia. En el 2005, más de 15 millones de niños perdieron a uno de sus padres o a ambos a causa del VIH/SIDA. • La mitad de la población de los países en vías de desarrollo carece de formas básicas de saneamiento. Si continúa esta tendencia, es probable que no se alcance esta meta. • En Asia oriental resulta especialmente preocupante la creciente desigualdad de ingresos, ya que en esta zona la proporción de consumo de los más pobres descendió de manera drástica entre 1990 y 2004. • La mayoría de las economías no han conseguido ofrecer oportunidades laborales a los jóvenes. La tasa de jóvenes desempleados triplica la de adultos. • En la actualidad, el calentamiento global es un hecho inequívoco. Las emisiones de dióxido de carbono aumentaron desde 23.000 millones de toneladas métricas en 1990 hasta a 29.000 millones de toneladas métricas en el 2004. Se prevé que el cambio climático tenga un grave impacto a nivel económico y social, impidiendo el progreso hacia los ODM.

Fuente: Prandi y Lozano (2009).

La promoción de la igualdad de derechos es importante para todos los países del mundo, pero es particularmente relevante en Asia Meridional, África Subsahariana, y en Oriente Medio y Norte de África, donde la brecha en los derechos bá-

sicos es mayor que en ninguna otra región en el mundo (World Bank, 2001, p. 235). La igualdad en derechos básicos entre hombres y mujeres crea un ambiente de igualdad de oportunidades y de poder para todas las personas, elementos que son críticos para alcanzar una mayor igualdad en otras dimensiones, tales como la educación, sanidad y participación política (ibid, p. 235).

En general, a la vista de lo anteriormente desarrollado, se puede concluir que en los últimos años se ha producido un **cambio importante a escala mundial en el ámbito de los derechos de las mujeres**. Así, se observan ciertas tendencias de carácter general en lo que respecta a los derechos de las mujeres (Folguera, 2010, p. 116):

- Ha aumentado el grado de sensibilización de la mayoría de los gobiernos,
- Existe un creciente reconocimiento de los efectos que tienen sobre las mujeres las principales tendencias mundiales, incluidas la globalización, la liberalización de los mercados, la privatización, la migración y el uso de nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones,
- Ha crecido la participación de las mujeres en la vida pública,
- Ha disminuido la mortalidad maternoinfantil,
- Se ha producido una mejora en el acceso a la educación y la alfabetización de mujeres y niñas,
- Hay una mayor concienciación sobre la interdependencia entre los diferentes marcos institucionales y las diferentes políticas supranacionales y estatales,
- Se han promulgado numerosas leyes dirigidas a eliminar la discriminación y a promover la igualdad de géneros.

No obstante, este progreso no ha tenido lugar al mismo ritmo en todas las regiones del mundo. Todavía perdura una enorme brecha entre las políticas y la práctica social, de manera que las prácticas de diferentes sectores sociales distan mucho de lo que establecen la política y los marcos jurídico e institucional sobre los derechos de las mujeres. Así, las tendencias fundamentalistas, los conflictos bélicos y la incidencia del SIDA entre las mujeres, entre otros factores, compro-

meten gravemente la garantía y defensa de los derechos fundamentales de las mujeres (Folguera, 2010, p. 116).

Los derechos de las mujeres en el mundo

Como se observa en la actualidad, todavía **queda un largo camino por recorrer en la consecución de los mismos derechos que tienen los hombres por parte de las mujeres** en ámbitos tan diversos como la familia y salud, violencia contra las mujeres, educación, pobreza, trabajo, acceso al poder y capacidad de decisión, o medio ambiente.

Población, familia y salud

- La edad de contraer matrimonio se ha retrasado con respecto al pasado, especialmente en el caso de las mujeres. En Europa la edad media a la que contraen matrimonio las mujeres es de 30 años o más en muchos países. Sin embargo, en algunos países menos desarrollados, como Mali, Níger y otros países del África SubSahariana, la edad media en la que se casan las mujeres es todavía menor a los 20 años. Dado que la creación de una familia comienza con el matrimonio, las consecuencias para la fertilidad son obvias. Aunque a nivel global la fertilidad disminuyó a 2.5 nacimientos por mujer, todavía es habitual en los países donde las mujeres contraen matrimonio jóvenes tener más de 5 embarazos. El hecho de casarse jóvenes y las altas tasas de fertilidad limitan las oportunidades de estas mujeres en educación y empleo, y disminuye sus opciones para progresar en la vida. Una vez constituida la familia, su mantenimiento y cuidado recae en las mujeres, que diariamente trabajan de media más horas que los hombres (United Nations, 2010).
- En algún lugar del mundo cada minuto muere una mujer a consecuencia de las complicaciones en su embarazo o parto (UNIFEM y United Nations Global Compact, 2010a).
- A pesar de que en las décadas pasadas se ha producido una reducción considerable en la mortalidad infantil, en África continúa siendo elevada. En el caso de la salud materna, son esenciales el acceso a los cuidados prenatales y asistencia en el parto por personal sanitario cualificado. Aunque se han producido grandes avances en este ámbito, todavía queda mucho por mejorar (United Nations, 2010).

- Según las estimaciones realizadas, más de la mitad de los 33 millones de personas que viven con el VIH en el mundo son mujeres (UNIFEM y United Nations Global Compact, 2010a). En el África Subsahariana, Norte de África y Oriente Medio las mujeres son más de la mitad de personas que conviven con el VIH/SIDA. Las consecuencias de esta enfermedad en las vidas de las mujeres se extiende más allá de su salud física, afectando a las familias y comunidades que dependen de ellas (United Nations, 2010).

Riesgos y violencia contra las mujeres

- Las estadísticas indican que la violencia hacia las mujeres es un fenómeno universal y que estas padecen diversas formas de violencia-física, sexual, psicológica y económica- tanto dentro como fuera de sus hogares (United Nations, 2010).
- La tasa de mujeres que experimentan violencia física por lo menos una vez en su vida varía desde un pequeño porcentaje hasta el 59% dependiendo del lugar donde vivan (United Nations, 2010).
- Los autores más habituales de la violencia contra las mujeres son sus propias parejas. Una media de 6 de cada 10 mujeres son golpeadas, forzadas a tener relaciones sexuales o sufren algún tipo de abuso a manos de su pareja a lo largo de su vida (UNIFEM y United Nations Global Compact, 2010a). Las mujeres jóvenes tienen mayores riesgos que las de más edad, y dado que las consecuencias de esta violencia son de por vida, tiene un impacto muy adverso en la vida familiar y social de las mujeres (United Nations, 2010).
- La mutilación genital femenina está disminuyendo entre las niñas jóvenes que la padecen. Sin embargo, todavía se efectúa en ciertos países de forma generalizada. Así, en esos países el porcentaje de mujeres con edades entre 15 y 49 años que han sido víctimas de mutilación genital sigue siendo extremadamente elevado. En Burkina Faso, Etiopia y Mali más de la mitad de las mujeres la han sufrido, mientras que en Guinea, Egipto y Eritrea se acerca al 100% las mujeres que lo han padecido (United Nations, 2010).

- En muchas regiones del mundo tradiciones antiguas presionan a las mujeres para que acepten ser golpeadas por sus maridos, incluso por motivos triviales como por quemar la comida, salir fuera sin avisar al marido, desatender a los niños y niñas, o discutir con sus maridos. Así, en algunos países un alto porcentaje de mujeres consideran estos comportamientos como justificaciones para ser golpeadas físicamente (United Nations, 2010).
- Tan solo en Estados Unidos el costo de la violencia contra la mujer infligida por sus parejas sobrepasa los 5.800 millones de dólares al año, de los cuales 4.100 millones se destinan a servicios médicos y atención médica, en tanto que la pérdida de la productividad representa cerca de 1.800 millones. En Canadá, según un estudio realizado en 1995 los costos directos anuales de la violencia contra la mujer eran 1.170 millones de dólares canadienses. Un estudio similar realizado en el Reino Unido en 2004 calculó en 23.000 millones de libras esterlinas al año los costos directos e indirectos de la violencia doméstica (UNIFEM y United Nations Global Compact, 2010a).
- Parece existir un vínculo entre la propagación del VIH/SIDA y la violencia contra la mujer. La imposibilidad de las mujeres de negociar relaciones sexuales seguras o de protegerse de las relaciones forzadas se relaciona con el alto índice del VIH/SIDA. Asimismo, las mujeres maltratadas físicamente por su pareja tienen un 48% más de probabilidades de ser infectadas por el VIH/SIDA (UNIFEM y United Nations Global Compact, 2010a).
- En África Subsahariana, las mujeres jóvenes tienen una probabilidad 4 veces mayor que los hombres de ser infectadas de VIH/SIDA, mientras que en el sur y sureste de Asia el 60% de las personas jóvenes infectadas por el virus son mujeres (PNUD, 2008, p. 28).
- Entre el 40% y el 50% de las mujeres en la Unión Europea admiten haber sufrido algún tipo de acoso sexual en su lugar de trabajo (UNIFEM y United Nations Global Compact, 2010a).
- Se calcula que 1 de cada 5 mujeres en el mundo será víctima de una violación o de un intento de violación a lo largo de su vida (UNIFEM y United Nations Global Compact, 2010a).

- Alrededor del 80% de las víctimas del tráfico de seres humanos son mujeres y niñas y cerca del 50% de ellas son menores de edad (UNIFEM y United Nations Global Compact, 2010a).
- Se estima que de los 33 millones de refugiados del mundo el 72% son mujeres y niñas (UNIFEM y United Nations Global Compact, 2010a).

Educación

- Se estima que dos tercios de los 776 millones de personas adultas analfabetas en el mundo (es decir, el 16% de la población adulta mundial) son mujeres. En los países en desarrollo, cerca de 1 de cada 5 niñas que comienza su educación primaria no la termina (UNIFEM y United Nations Global Compact, 2010a).
- Aunque el progreso general alcanzado en la educación primaria de niños y niñas en la última década es alentador, todavía existen grandes barreras que superar: de los 72 millones que se encuentran fuera de las escuelas, el 54% son niñas. Es decir, que todavía queda un largo camino por recorrer para alcanzar el objetivo de educación primaria universal (United Nations, 2010).
- Se estima que a nivel mundial, por cada niña que supera cuarto de primaria se produce un incremento en su sueldo potencial del 20%, una reducción de la mortalidad infantil del 10% y una disminución de la extensión de la familia del 20% (United Nations, 2010).
- Aunque se ha incrementado la participación de las niñas en la educación secundaria, el progreso alcanzado es menor que en la educación primaria. Comparada con esta, todavía una proporción menor de la población oficial en edad de educación secundaria acude al colegio. Además, las disparidades de género en la matriculación secundaria son mayores y tienen lugar en más países que la educación primaria (United Nations, 2010).
- Gracias a la expansión sin precedentes de los estudios universitarios, una de las mejoras más destacables se ha producido en la matriculación de las mujeres en la educación superior. El dominio de los hombres en la educación terciaria se ha invertido, exceptuando las regiones del África Sub-Sahariana, y Asia Meridional y

Asia Occidental. Sin embargo, las mujeres todavía predominan en áreas como educación, sanidad y bienestar, ciencias sociales, humanidades y arte, mientras que están subrepresentadas en las ciencias y la ingeniería (United Nations, 2010).

Pobreza

- A lo largo de los últimos cincuenta años han salido de la pobreza más personas que en los quinientos años anteriores. Sin embargo, más de 1.200 millones de personas sobreviven todavía con menos de un dólar americano al día. Según las estimaciones realizadas, las mujeres representan el 70% de la población mundial en situación de pobreza (UNIFEM y United Nations Global Compact, 2010a).
- En áreas urbanas, el 40% de los hogares más pobres están encabezados por mujeres (PNUD, 2008, p. 26).
- Mujeres y niñas soportan más la pobreza de sus hogares y el deterioro del medio ambiente que hombres y niños (United Nations, 2010).
- Las mujeres carecen del acceso y control de los recursos, lo que limita su autonomía económica e incrementa su vulnerabilidad frente a las crisis económicas y medioambientales. En los países menos desarrollados, comparadas con los hombres, una menor proporción de mujeres tiene ingresos económicos (United Nations, 2010).
- En la mayoría de países de África y la mitad de los países asiáticos el derecho estatutario y consuetudinario todavía restringe el acceso de las mujeres a las tierras y otro tipo de propiedades. Una proporción significativa de mujeres casadas en las regiones menos desarrolladas no tiene el control del gasto del hogar, incluyendo el de sus propios ingresos monetarios, particularmente en países del África Sub-Sahariana y Asia meridional (United Nations, 2010).
- Según datos del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), el porcentaje de tierras que son propiedad de las mujeres no alcanzan el 2% en los países en desarrollo (UNIFEM y United Nations Global Compact, 2010a).

Trabajo y productividad

- Las diferencias en los porcentajes de población activa o tasa de actividad de hombres y mujeres ha disminuido en los últimos 20 años, no obstante todavía sigue habiendo una brecha considerable. En 2010 las tasas de actividad de la fuerza de trabajo femenina eran menores del 30% en el Norte de África y Asia Occidental, por debajo del 40% en el Sudeste Asiático y menores del 50% en el Caribe y América Central (United Nations, 2010).
- A pesar de los cambios que han tenido lugar en la participación femenina en el mercado de trabajo, estas todavía siguen soportando la mayoría de responsabilidades del hogar: cuidado de la infancia y otros miembros dependientes de la familia, preparación de comidas y tareas domésticas. En todas las regiones del mundo las mujeres dedican por lo menos el doble del tiempo a las tareas domésticas no remuneradas que los hombres (United Nations, 2010).
- Uno de los principales retos de las empresas pertenecientes a numerosos sectores y países está relacionado con las desigualdades en la remuneración de hombres y mujeres. Según un estudio publicado en 2009 por la Confederación Sindical Internacional (CSI) en el que se incluían datos de 20 países con respuestas de más de 300.000 personas asalariadas, las diferencias salariales entre hombres y mujeres crecían con la edad y dichas brechas eran mayores en el sector privado que el público. En 2008 la CSI estimó que la diferencia en los salarios medios femeninos en el mundo era del 15,6%, siendo menor en Europa, Oceanía y Latinoamérica, y mayor en Asia y África (Dovey, 2009). En Europa las diferencias entre sueldos son de media un 17%, variando desde el 4% en Italia al 30% en Estonia¹⁹⁵.
- En el momento en que las mujeres disfrutan de uno de sus derechos humanos fundamentales como es el acce-

¹⁹⁵ Las razones por las que se paga menos a las mujeres varían de país a país pero algunos factores comunes en Europa son: discriminación directa, la minusvaloración del trabajo realizado por las mujeres, la división del mercado laboral por géneros, estereotipos y tradiciones, y los conflictos para conciliar la vida familiar (Dovey, 2009).

so a la igualdad de oportunidades, los resultados son inequívocos. Atendiendo al estudio realizado por The Economist en 2006, el trabajo de las mujeres ha contribuido más al crecimiento global que China en la última década (UNIFEM y United Nations Global Compact, 2010a).

- Según el informe publicado por Goldman Sachs en 2007, si se redujera la diferencias en el índice de empleo entre mujeres y hombres se conseguirían aumentos sustanciales en el PIB: la zona euro podría aumentar su PIB en un 13%, Japón en un 16% y los Estados Unidos en un 9% (Dovey, 2009).

Poder y capacidad de decisión

- En el mundo persiste un desequilibrio en el dominio de posiciones de poder en el gobierno. Las mujeres continúan estando subrepresentadas en los parlamentos naciones donde, de media, las mujeres ocupan solo un 17% de los escaños. En posiciones más altas, la situación es incluso más esquiva: solo 7 de los 150 Dirigentes de Estado elegidos en el mundo son mujeres, y solo 11 de las 192 Cabezas de Gobierno. La situación es similar en los gobiernos locales: las concejales están subrepresentadas en todas las regiones del mundo y las alcaldesas más aún (United Nations, 2010).
- En el sector privado las mujeres están en la mayoría de los consejos de dirección de las grandes compañías, pero su número es menor que el de los hombres. Es más, el “*techo de cristal*” impide el acceso de las mujeres a las posiciones de liderazgo de las empresas, algo especialmente destacable en las grandes corporaciones que están dominadas por los hombres. De las 500 mayores corporaciones del mundo, solo 13 tienen mujeres como máximas ejecutivas (United Nations, 2010).
- De acuerdo con un estudio llevado a cabo en 2008, las mujeres solo ocupaban el 8,3% de los consejos de dirección en Australia, 13% en Canadá, 14,3% en Sudáfrica y 15,2% en Estados Unidos. Las mujeres también están subrepresentadas en los puestos mas altos de los sindicatos (Dovey, 2009).

Medio Ambiente

- En los países menos desarrollados, las pobres infraestructuras y condiciones del hogar, así como los desastres naturales afectan de forma desproporcionada a las mujeres. En más de la mitad de los hogares rurales y alrededor de una cuarta parte de los hogares urbanos del África Sub-Sahariana no disponen de fácil acceso a agua potable. En la mayoría de estos hogares, la tarea de recogida de agua recae en las mujeres, reduciendo su tiempo de dedicación a otras actividades, ya sean educativas, generadoras de ingresos o de ocio (United Nations, 2010).
- El limitado acceso a combustibles energéticos limpios y a cocinas y estufas en el África Sub-Sahariana y algunas partes del Sudeste Asiático, continúa teniendo un grave impacto en la salud. Las mujeres están más expuestas que los hombres a la hora de desarrollar infecciones respiratorias, enfermedades pulmonarias y cáncer del pulmón, ya que están más tiempo cocinando y en el interior de los hogares al cuidado de los niños y niñas y de las tareas domésticas (United Nations, 2010).
- Todos esos factores medioambientales continuarán afectando de manera desproporcionada a las mujeres mientras se mantengan los roles diferenciados de género y las expectativas en la vida doméstica, familiar y comunitaria sobre la mujer. Del mismo modo, la participación de la mujer en las decisiones relacionadas con el medio ambiente, especialmente al más alto nivel, sigue siendo limitada, obstaculizando la integración de las problemáticas de las mujeres y las perspectivas de género en las políticas medioambientales (United Nations, 2010).

En definitiva, a pesar de la proliferación de instrumentos internacionales que confirman diferentes tipos de derechos y de los avances en la legislación y en los derechos formales de las mujeres, en muchos casos estos no se han traducido en una mayor protección de esos grupos sociales a los que se dirige, ni en una reducción de sus desventajas en materia de desarrollo y derechos, ni siquiera en políticas sociales y económicas que permitan el ejercicio real de estos derechos (Tomei, 2003, p. 29; Zabala, 2005, p. 141). Por lo tanto, se puede concluir que todavía queda un amplio margen por recorrer hasta cumplir lo que se ha dado a conocer como “*Los imprescindibles del género*” (ver tabla adjunta).

Tabla 89. **Los imprescindibles del género**

<p>1. Participación efectiva.</p> <p>Se refiere a las posibilidades de hablar, ser escuchados/as y valorados/as y no solamente a tener una participación numérica (porcentajes-cantidad).</p>
<p>2. Desarrollo de habilidades, el acceso y control sobre los recursos y sus beneficios.</p> <p>La posición de subordinación de las mujeres en relación con los hombres define un tipo de acceso y control limitado (y a veces inexistente) a los recursos y a las oportunidades. Esta situación ha sido utilizada como un elemento de análisis de género en el desarrollo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El <i>acceso</i> se define como la posibilidad de participación, utilización y beneficio. • El <i>control</i> se refiere al dominio, la propiedad y el poder de decisión. En algunas circunstancias, las mujeres pueden llegar a tener el acceso (la posibilidad de utilizar) un recurso, por ejemplo la tierra, y tener limitado control sobre este (no puede decidir si se vende o se alquila, por no ser propietarias). • <i>Recursos</i> se entiende como bienes y medios. Existen diversos tipos de recursos, entre ellos: económicos o productivos (como tierra, equipo, herramientas, trabajo, crédito); políticos (como capacidad de liderazgo, información y organización); y tiempo (que es uno de los recursos más escasos para las mujeres). • Los <i>beneficios</i> son las retribuciones económicas, sociales, políticas y psicológicas que se derivan de la utilización de los recursos. Los beneficios incluyen la satisfacción de necesidades básicas y estratégicas: alimentación, vivienda, educación, capacitación, poder político, status, entre otros.
<p>3. Corresponsabilidad y redistribución equitativa del trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Trabajo productivo</i>: Incluye la producción de bienes y servicios para el consumo o venta. Este tipo de trabajo usualmente se refiere al trabajo que genera ingresos y es el que se contabiliza en los censos y estadísticas nacionales. • <i>Trabajo reproductivo</i>: Incluye el cuidado y mantenimiento de la unidad doméstica y de sus miembros, así como la gestación y el cuidado de los(as) niños(as), la preparación de alimentos, la recolección de agua, las compras de provisiones, los quehaceres domésticos y la atención de la salud familiar. Este tipo de trabajo no es considerado como tal en la sociedad y no tiene valor de cambio. • <i>Trabajo comunitario</i>: Incluye la organización colectiva de eventos sociales y de servicio. Este tipo de trabajo no está considerado en los análisis económicos, aun cuando se inviertan muchas horas de trabajo voluntario.

Fuente: PNUD (2008, p. 57).

La actuación de las empresas en la promoción de los derechos humanos y los derechos de las mujeres

Un número creciente de **empresas se están concienciando sobre la importante contribución que pueden hacer en el avance de los derechos humanos** en sus respectivas áreas de influencia y los beneficios que esto reporta en sus negocios. Aunque el cumplimiento de los derechos humanos sigue siendo la máxima responsabilidad de los Gobiernos, las empresas pueden hacer grandes aportaciones en el ámbito de sus negocios para apoyar y respetar un estricto respeto de los mismos (BLIHR, et. al., 2006).

En este sentido, cada vez existen más instrumentos al servicio de las empresas que les ayudan a decidir en qué áreas podrían actuar con el objetivo de definir nuevas relaciones con sus diferentes grupos de interés en relación a los derechos humanos. La tabla 90 ofrece un conjunto de herramientas de autoevaluación que se pueden emplear para detectar y evitar posibles violaciones de derechos humanos causadas por las empresas, y para impulsar prácticas que contribuyan al desarrollo social y económico.

Tabla 90. **Herramientas de autoevaluación en materia de derechos humanos a disposición de las empresas**

Nombre de la Herramienta	Descripción
<p>Una Guía para la Integración de los Derechos Humanos en la Gestión de la Empresa (Guide to Integrating Human Rights in Business Management). (Business Leaders Initiative on Human Rights/Office of the UN High Commissioner for Human Rights/United Nations Global Compact)</p> <p>(www.blihr.org/www.ohchr.org/www.unglobalcompact.org)</p>	<p>Una guía genérica para las empresas para empezar a integrar los derechos humanos en su sistema de gestión: estrategia, políticas, procesos/procedimientos, comunicación, formación, control y reporting.</p>
<p>Prácticas Empresariales Sensibles a los Conflictos (Conflict-Sensitive Business Practice) (International Alert) (http://www.international-alert.org/our_work/themes/extractive_industries.php)</p>	<p>Una herramienta para asegurarse de que las prácticas empresariales de una organización que opera en una zona conflictiva no contribuyen al conflicto o provocan abusos en los derechos humanos y que contribuyen al desarrollo social y económico.</p>
<p>Guía para la Evaluación del Impacto en los Derechos Humanos (Guide to Human Rights Impact Assessment) (International Business Leaders Forum/International Finance Corporation/United Nations Global Compact)</p> <p>(http://www.iblf.org/resources/general.jsp?id=123946)</p>	<p>Herramienta que ofrece a las empresas un proceso para evaluar el impacto potencial en los derechos humanos y para adoptar las decisiones empresariales correctas.</p>

Nombre de la Herramienta	Descripción
Evaluación del Cumplimiento de los Derechos Humanos (Human Rights Compliance Assessment) (Danish Institute for Human Rights) http://www.humanrightsbusiness.org	Herramienta de auto-evaluación que ha sido diseñada para ayudar a las empresas a detectar las posibles violaciones de derechos humanos causadas por el impacto de sus actividades en los empleados, las comunidades locales y en todas las demás partes implicadas.
Evaluación del Impacto en los Derechos Humanos de la Comunidad (Community Human Rights Impact Assessment) (Rights and Democracy) http://www.cd-rd.ca	Permite desarrollar un proceso a través del cual las comunidades afectadas pueden comprender el impacto de la inversión extranjera en términos de derechos humanos
Matriz de Recursos Humanos (Human Rights Matrix) (Business Leaders Initiative on Human Rights) www.blihr.org	Herramienta que permite a las empresas idear políticas y prácticas relacionadas con el contenido de la Declaración Universal de los Derechos Humanos y les ayuda a priorizar lo que es esencial, lo que es esperable y lo que es deseable.

Fuente: United Nations Global Compact (2007, p. 10)

La comprensión de la relación que tiene una empresa con los derechos humanos conlleva adoptar un “*enfoque consciente de los derechos*” (“*rights-aware approach*”) en las prácticas empresariales¹⁹⁶. Esto permite a la empresa comprender retos y dilemas desde la perspectiva de otros grupos de interés y gestionar mejor los riesgos sociales. Además también ofrece la posibilidad a la empresa de elegir un marco estratégico global para la totalidad de sus actividades económicas y sociales, es decir, la forma en la que la empresa puede ser una fuerza para hacer el bien. Los derechos humanos proporcionan un marco universal y legítimo que es aplicable en cualquier sitio con cualquier grupo de interés (BLIHR, et. al., 2006, p. 10).

La integración de los derechos humanos en la gestión de la empresa requiere el apoyo de la alta dirección, junto con una comprensión compartida de las ventajas que este enfoque proporciona a la empresa. Este enfoque habitualmente requiere una inversión inicial para comprender completamente la naturaleza de los riesgos y oportunidades que los derechos humanos ofrecen a la empresa. Una de las inversiones podría suponer la obtención del conocimiento experto del exterior de la empresa o la formación en materia de derechos humanos al personal clave de la empresa (BLIHR, et. al., 2006, p. 10).

¹⁹⁶ El “enfoque consciente de los derechos” supone que toda la empresa acepta que sus grupos de interés tienen derechos universales y que cualquier decisión tomada por la empresa debería esforzarse por respetarlos (BLIHR, et. al., 2006, p. 10).

Las **pautas para integrar los derechos humanos en la gestión de la empresa** se pueden observar en la tabla 91 (BLIHR, et. al., 2006, p. 11). Como puede verse, cada uno de los aspectos que debe contemplar la empresa en el despliegue del “*enfoque consciente de los derechos*” se podría reinterpretar en clave de género, en lo que podríamos denominar “*enfoque consciente de los derechos de la mujer*” (“*women’s rights-aware approach*”).

Tabla 91. **Guía para integrar los derechos humanos en la gestión de la empresa**

Facilitadores	1. Derechos Humanos en la Estrategia
	1.1. Identificar lo que la empresa hace en la actualidad. 1.2. Identificar los riesgos y oportunidades y después las prioridades para la acción. 1.3. Desarrollar una estrategia de derechos humanos en la empresa. 1.4. Definir e integrar al responsable de la gestión apropiado. 1.5. Integrar los derechos humanos en las actividades de la empresa. 1.6. Desarrollar la estrategia a través de un ciclo de mejora continua.
	2. Derechos Humanos en las Políticas
	2.1. Incluir los derechos humanos en las políticas existentes. 2.2. Desarrollar políticas de derechos humanos donde sea apropiado ¹⁹⁷ . 2.3. Desarrollar políticas locales para hacer frente a situaciones locales. 2.4. Asegurarse una implantación total de las políticas y revisar sus resultados.

¹⁹⁷ Una lista de aspectos que una buena política de derechos humanos debería considerar son (BLIHR, et. al., 2006, p. 20):

- ¿Cumple la política de la empresa con las convenciones y normas internacionales de derechos humanos, como la *Declaración Universal de los Derechos Humanos de Naciones Unidas*, el *Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos* (PIDCP), el *Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales* (ICESCR) y la *Declaración tripartita de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre los principios y derechos fundamentales en el trabajo*?
- ¿Es la política relevante para la empresa y su ámbito de influencia?
- ¿Incluye la política de la empresa el compromiso de respetar, proteger y promover los derechos humanos y de evitar la complicidad en abusos de derechos humanos?
- ¿Se extiende la política a todas las partes de la organización y otras políticas como salud y seguridad, compras, y recursos humanos?
- ¿Incluye la política de la empresa sus expectativas sobre sus socios, joint ventures, clientes y cadena de proveedores?
- ¿Ha considerado la empresa comprometerse con códigos y guías existentes, tales como los *Principios del Pacto Global*, *Declaración tripartita de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) de principios sobre las empresas multinacionales y la política social*, *Directrices de la OCDE para las empresas multinacionales y Responsabilidad Social 8000*, *Norma SA8000*?

Facilitadores	3. Derechos Humanos en los Procesos y Procedimientos
	3.1. Considerar la amplia totalidad de actividades y funciones de la empresa.
	3.2. Establecer procedimientos para la identificación de los riesgos y oportunidades asociados a los derechos humanos.
	3.3. Establecer sistemas de control para gestionar los derechos humanos en la empresa.
	3.4. Aprender de iniciativas empresariales del sector ¹⁹⁸ .
3.5. Esperar lo inesperado cómo reaccionar cuando los procedimientos no son suficientes.	
4. Derechos Humanos en la Comunicación	
4.1. Compartir el entendimiento de por qué los derechos humanos son importantes en las comunicaciones de la empresa.	
4.2. Integrar los derechos humanos en las comunicaciones internas.	
4.3. Integrar los derechos humanos en las comunicaciones externas.	
5. Derechos Humanos en la Formación	
5.1. Identificar grupos objetivo en la empresa para que reciban formación en derechos humanos ¹⁹⁹ .	

¹⁹⁸ Ciertos sectores empresariales han llevado a cabo un interesante intercambio de conocimiento y experiencias en torno a los procesos y procedimientos relacionados con los derechos humanos. Por lo tanto, merece la pena investigar entre las herramientas que puedan estar disponibles a nivel de sector, que luego podrían ser adaptadas en la propia empresa (BLIHR, et. al., 2006, p. 27):
En el sector de venta al por menor:

- Iniciativa de Comercio Ético (Ethical Trading Initiative).
- Asociación de Trabajo Justo (Fair Labor Association): Código de Conducta.
- Responsabilidad Social 8000, Norma SA8000 (Social Accountability 8000).
- Clean Clothes Campaign: Modelo de Código.

En el sector minero:

- Principios Voluntarios en Seguridad y Derechos Humanos (Voluntary Principles on Security and Human Rights).
- Proceso Kimberly (Kimberly Process).
- Iniciativa Transparente de las Industrias Extractivas (Extractive Industries Transparency Initiative)

En el sector financiero:

- Los Principios Ecuatoriales (Equator Principles).

Compañías de petróleo y gas:

- Principios Voluntarios en Seguridad y Derechos Humanos (Voluntary Principles on Security and Human Rights).

Iniciativa Transparente de las Industrias Extractivas (Extractive Industries Transparency Initiative) Tecnologías de la Información:

- Código de Conducta de la Industria de la Electrónica (Electronic Industry Code of Conduct)
- Global e-Sustainable Initiative (GeSI)

¹⁹⁹ Los empleados clave de la organización deberían recibir formación específica a sus funciones. Entre los empleados objetivo se encuentran los empleados de compras, ventas y exportación, recursos humanos, seguridad y todos los supervisores y administradores (BLIHR, et. al., 2006, p. 31).

Facilitadores	<p>5.2. Revisar los diferentes tipos de materiales de formación disponibles.</p> <p>5.3. Seleccionar, organizar y evaluar los programas de formación de los grupos objetivo.</p>
Resultados	<p>6. Derechos Humanos en la Medición del Impacto y las Auditorías</p> <p>6.1. Establecer indicadores de desempeño relevantes para medir el impacto en los derechos humanos a lo largo de las diferentes funciones de la empresa.</p> <p>6.2. Realizar auditorías basadas en los derechos humanos.</p> <p>6.3. Analizar los resultados de las auditorías y emplear los resultados para informar del desarrollo estratégico de la empresa</p>
	<p>7. Derechos Humanos en el Reporting</p>
	<p>7.1. Decidir qué derechos humanos son prioridad a la hora de presentar informes.</p> <p>7.2. Considerar quién es el principal público objetivo de la empresa.</p> <p>7.3. Desarrollar un formato de informe efectivo.</p> <p>7.4. Publicar esta información sola o como parte de los informes regulares de la empresa.</p> <p>7.5. Enviar una descripción a Global Compact.</p>

Fuente: BLIHR, et. al. (2006, p. 11).

De hecho, en los últimos años se han producido **progresos muy interesantes en la incorporación de la perspectiva de género en las iniciativas internacionales que sirven de guía para las empresas**. Así por ejemplo, la Global Reporting Initiative y la Corporación Financiera Internacional lanzaron en el año 2009 una guía **para la inclusión de género en los informes de sostenibilidad**, que permite a las empresas crear mejor y mayores oportunidades para las mujeres, además de adoptar las mejores prácticas en materia de información sobre la sostenibilidad y mejorar los resultados de las compañías (GRI, 2009).

Pero sin duda entre los avances más recientes y más trascendentales en materia de códigos de conducta se encuentran los **Principios para el Empoderamiento de las Mujeres**, que se basan en la premisa de que el empoderamiento de las mujeres es imprescindible para alcanzar los objetivos de desarrollo, sostenibilidad y derechos humanos acordados internacionalmente (UNIFEM y United Nations Global Compact, 2010a, p. 1).

Estos 7 Principios para el empoderamiento de la mujer (ver tabla 92), desarrollados mediante un proceso consultivo multilateral y auspiciados por el Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM) y del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (UNGC), ha sido la mayor iniciativa de responsabilidad cívica empresarial mundial, a la que se han sumado 7.000 empresas, así como otros agentes pertenecientes a más de 135 países (UNIFEM y United Nations Global Compact, 2010b, p. 1).

Estos 7 Principios recogen una serie de **consideraciones para ayudar al sector privado a centrarse en los elementos esenciales para promover la igualdad de género en el trabajo, el mercado y la comunidad** (UNIFEM y United Nations Global Compact, 2010a, p. 1). Por lo tanto, las empresas que deseen mostrar su compromiso con el derecho humano fundamental de la igualdad entre hombres y mujeres, y que quieran aplicar las normas internacionales a favor de los derechos humanos, disponen de una nueva herramienta o guía que les ayuda a modificar sus actuales políticas y prácticas o, si fuera necesario, a crear nuevas prácticas que favorezcan el empoderamiento de las mujeres y beneficien a su empresa y a la sociedad en su conjunto (ibid, p. 2).

Tabla 92. Principios para el Empoderamiento de las Mujeres

Principios para el Empoderamiento de las Mujeres	
1. Una dirección que promueva la igualdad de género	
a.	Reivindicar un apoyo de alto nivel y políticas directas de primer nivel a favor de la igualdad de género y de los derechos humanos.
b.	Fijar objetivos y resultados empresariales para promover la igualdad de género e incluir la noción de su evolución entre los factores de evaluación de rendimiento de los directores.
c.	Comprometer a las partes implicadas internas y externas en el desarrollo de políticas, programas y planes de implementación empresariales a favor de la igualdad.
d.	Garantizar que todas las políticas incluyan la dimensión de género –mediante la identificación de factores cuyos impactos varían según el género– y que la cultura empresarial fomente la igualdad y la integración.
2. Igualdad de oportunidades, integración y no discriminación	
a.	Ofrecer la misma remuneración y los mismos beneficios por trabajo de igual valor y procurar pagar un salario mínimo vital a todos los hombres y mujeres.
b.	Asegurarse de que las políticas y las prácticas de trabajo estén exentas de cualquier discriminación de género.

Principios para el Empoderamiento de las Mujeres
<ul style="list-style-type: none"> c. Implementar la contratación y la protección del empleo que integre la dimensión de género, contratar y nombrar proactivamente a mujeres a puestos directivos y ejecutivos, así como en el seno del consejo de administración. d. Garantizar una participación suficiente de mujeres –30% o más– en los procesos de toma de decisión y de dirección a todos los niveles y en todos los sectores económicos. e. Ofrecer condiciones laborales flexibles, así como la posibilidad de renunciar y de volver a ocupar puestos de igual remuneración y estatus. f. Favorecer, tanto a las mujeres como a los hombres, el acceso a guarderías y la atención a personas dependientes a través de los servicios, la información y los recursos necesarios.
<p>3. Salud, seguridad y una vida libre de violencia</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Tener en cuenta los impactos específicos sobre mujeres y hombres, ofrecer condiciones de trabajo seguras y protección frente a la exposición a los materiales peligrosos, e informar de todos los riesgos potenciales, incluyendo los relativos a la salud reproductiva. b. Instaurar una política de tolerancia cero hacia cualquier forma de violencia en el entorno laboral que contemple los abusos verbales y físicos, y prevenir el acoso sexual. c. Procurar ofrecer un seguro médico y cualquier otro servicio pertinente –incluido para las supervivientes de la violencia de género– y garantizar un acceso equitativo a todos los empleados. d. Respetar el derecho de las mujeres y de los hombres a disfrutar de un tiempo libre para que ellos o las personas a su cargo puedan recibir asistencia médica o asesoramiento. e. Mediante un acuerdo con los empleados, identificar y tratar las cuestiones de seguridad, incluidas la de las mujeres en sus traslados desde y hasta su lugar de trabajo y todas las relativas al ámbito de actuación de la empresa. f. Formar al personal de seguridad y a las personas directivas para que puedan identificar los signos de violencia contra las mujeres y entender las leyes y las políticas empresariales relativas a la trata de seres humanos y a la explotación sexual y laboral.
<p>4. Educación y formación</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Invertir en políticas y programas de capacitación en el lugar de trabajo que favorezcan al avance de las mujeres a todos los niveles y en todos los sectores económicos y que promuevan el acceso de las mujeres a todas las profesiones no tradicionales. b. Garantizar el acceso equitativo a todos los programas de formación y de educación patrocinados por la empresa, incluidas las clases de alfabetización y las formaciones vocacionales y en tecnología de la información. c. Garantizar la igualdad de oportunidades en la creación de redes y de actividades formales e informales de tutoría.

Principios para el Empoderamiento de las Mujeres
<p>d. Ofrecer oportunidades necesarias para la promoción del estudio de viabilidad del empoderamiento de las mujeres y del impacto positivo de esa integración sobre los hombres y sobre las mujeres.</p>
<p>5. Desarrollo empresarial, cadena de suministros y prácticas de marketing</p>
<p>a. Extender las relaciones empresariales a las empresas dirigidas por mujeres, incluidas a las pequeñas empresas y a las mujeres empresarias.</p> <p>b. Promover soluciones que integren la dimensión de género a los obstáculos que suponen los créditos y los préstamos.</p>
<p>c. Pedir a los socios y a las entidades pares que respeten el compromiso de la empresa de favorecer la igualdad de género y la integración.</p> <p>d. Respetar la dignidad de las mujeres en todos los productos de la empresa, ya sean de marketing u otros.</p> <p>e. Garantizar que los productos, servicios e instalaciones de la empresa no se utilicen para fines de trata de seres humanos y/o de explotación sexual o laboral.</p>
<p>6. Liderazgo y compromiso comunitarios</p>
<p>a. Dar ejemplo –mostrar el compromiso de empresas de prestigio con la promoción de la igualdad de género y de la habilitación de las mujeres.</p> <p>b. Ejercer presión, de forma individual o conjunta, para defender la igualdad de género y colaborar con socios, proveedores y líderes comunitarios en la promoción de la integración.</p> <p>c. Trabajar con los representantes de la comunidad y los cuerpos oficiales entre otros, con el fin de erradicar la discriminación y la explotación, y de generar nuevas oportunidades para las mujeres y las niñas.</p> <p>d. Promover y reconocer el liderazgo femenino y su contribución en sus comunidades, y garantizar la suficiente representación de las mujeres en cualquier mecanismo de consulta comunitaria.</p> <p>e. Utilizar programas filantrópicos y becas para apoyar el compromiso empresarial con la integración, la igualdad y la defensa de los derechos humanos.</p>
<p>7. Transparencia, evaluación e información</p>
<p>a. Difundir las políticas empresariales y los planes de implementación a favor de la igualdad de género.</p> <p>b. Establecer metas que permitan evaluar la integración de las mujeres en todos los ámbitos.</p> <p>c. Evaluar y difundir los progresos alcanzados, interna y externamente, mediante el uso de datos desglosados por sexo.</p> <p>d. Integrar los indicadores de género en las obligaciones existentes de rendiciones de cuentas.</p>

Fuente: UNIFEM y United Nations Global Compact (2010b, pp. 3-4).

Por lo tanto, en el ámbito de los derechos humanos, la RSG de la empresa podría concretarse en las siguientes acciones:

1. La alta dirección de la empresa debe mostrar su apoyo y compromiso con el respeto a los derechos humanos de las mujeres.
2. **Suscribir y comprometerse activamente con los Principios** para el Empoderamiento de las Mujeres de UNIFEM y United Nations Global Compact.
3. La empresa debería **difundir de forma activa el contenido de esos códigos de conducta internamente** a través de distintos canales de comunicación (newsletters, intranet, etc.).
4. Asimismo, la empresa podría **difundir el contenido de esos códigos de conducta externamente** entre todos sus grupos de interés (clientela, empresas asociadas, empresas proveedoras, accionistas, etc.)
5. La empresa debería adoptar diversos mecanismos para asegurar el cumplimiento de estos principios.
6. Se debería ofrecer formación a las personas clave de la empresa sobre la aplicación de esos principios.
7. La empresa debería comprometerse con la mejora progresiva y continua de estos principios y de sus niveles de protección.
8. Finalmente, la empresa podría exigir el cumplimiento de dichos principios a sus empresas asociadas y proveedoras, de manera que se extienda la aplicación de estos principios entre el mayor número de empresas posible.

PROBLEMAS ECOLÓGICOS MUNDIALES: EL IMPACTO DESIGUAL DEL CAMBIO CLIMÁTICO EN LAS MUJERES Y LA ACCIÓN DE LAS EMPRESAS

“...las voces de las mujeres están en gran medida ausentes de las discusiones y negociaciones de las políticas sobre el calentamiento global, ya que solo un pequeño número de ellas están involucradas en las políticas y planes de adaptación y mitigación. Ya sea en economías desarrolladas o en desarrollo, las experiencias, creatividad y liderazgo de las mujeres deben ser parte de la solución”²⁰⁰.

Introducción

La humanidad está empleando en exceso los ecosistemas de la Tierra a una tasa que supera la capacidad de la naturaleza para renovarse y reponerse (UICN, PNUD y GGCA, 2009, p. 176). Como bien resume Fernández de Gatta (2004), la creciente degradación del medio ambiente ha traído consigo que las empresas e industrias comiencen a utilizar nuevos instrumentos de protección ambiental, aunque sean de carácter voluntario, en el contexto de una nueva ética empresarial. La RS externa contempla así los problemas ecológicos mundiales como un ámbito de actuación de la empresa (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001, p. 16). Tanto por el efecto transfronterizo de los problemas medioambientales, como por el consumo de recursos que lleva a cabo la empresa, estas se convierten en uno de los principales actores en el impacto medioambiental (ibid, p. 16).

En los siguientes apartados se van a tratar los aspectos fundamentales ligados al cambio climático y al papel que la empresa puede desempeñar para paliar los efectos que este tiene sobre las poblaciones, y principalmente, sobre las mujeres. A este respecto debe recordarse que nos vamos a centrar en los programas, iniciativas y herramientas que la empresa puede emplear para desarrollar acciones de RS Medioambiental con una orientación externa a la misma. Todas aquellas acciones medioambientales que una empresa puede acometer con una orientación interna han sido tratadas en el

²⁰⁰ Wangari Maathai, Premio Nobel de la Paz, XIII Conferencia de las Partes de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (Nairobi, 2006).

apartado “gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales”.

Así, se presenta en primer lugar, cómo ha evolucionado a lo largo de los últimos años el vínculo existente entre el medio ambiente y el género, hasta su configuración actual en la que se reconoce que el cambio climático tiene características específicas de género. A continuación se profundiza en el impacto desigual del cambio climático en las mujeres, ofreciendo numerosos datos que lo atestiguan, para abordar a continuación las estrategias de adaptación y mitigación de respuesta al cambio climático desde el punto de vista del género. Finalmente se ofrecen una serie de pautas y recomendaciones que las empresas pueden seguir a la hora de poner en práctica iniciativas de RS medioambiental que consideren la perspectiva del género.

El vínculo entre el medio ambiente y las mujeres

A pesar de que el interés y preocupación por los problemas relacionados con el cambio climático están plenamente extendidos, la integración de la dimensión de la igualdad de género en este área ha sido más bien limitada (PNUD, 2008; Lambrou y Piana, 2005; Röhr, 2004).

Se reconoce que el cambio climático y sus efectos son una seria amenaza para el desarrollo humano sostenible, ya que tiene y va a tener un impacto en la agricultura, energía, salud humana, seguridad alimentaria, economía e infraestructura física de los países (ver tabla 79). Sin embargo, el cambio climático está teniendo y se prevé que tendrá consecuencias diferenciadas en función de ciertas categorías sociales como género, edad, nivel económico y etnia, por lo que se puede convertir en una fuente generadora de una mayor desigualdad en el mundo si no se atiende a sus causas y efectos (PNUD, 2008). De hecho, el cambio climático puede incrementar los patrones de desigualdad de género existentes (PNUD, 2007, p. 83).

Los primeros pasos en el establecimiento de un vínculo entre el medio ambiente y las mujeres se desarrollaron en el año 1984 en el marco del *Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente* (PNUMA), quien constituyó un grupo de mujeres asesoras sobre desarrollo sostenible (*Senior Women’s Advisory Group on Sustainable Development*) cuya misión era la de estudiar las relaciones existentes entre los

problemas de exclusión que afectan a las mujeres, sus roles y su capacidad de aporte a la conservación del medio ambiente²⁰¹ (Rico, 1998, p. 15). Cuatro años después, en la *Conferencia Mundial para el Examen y la Evaluación de los Logros del Decenio* de las Naciones Unidas para la Mujer: Igualdad, Desarrollo y Paz celebrado en Nairobi, se incluye por primera el tema de medio ambiente en la agenda oficial de la discusión sobre las mujeres (para un mayor detalle en la evolución sobre el reconocimiento internacional de los derechos de la mujer en el ámbito del medio ambiente y el desarrollo ver la tabla del Anexo 3).

Posteriormente, la *Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo* (también conocida como la “Cumbre de la Tierra”) celebrada en Río de Janeiro en 1992, supone el primer antecedente internacional de inclusión de la perspectiva de género en la promoción de la sostenibilidad ambiental (PNUD, 2008, p. 38). De este modo, la Cumbre de la Tierra adoptó la perspectiva de género en todas las políticas y programas de desarrollo y medio ambiente, fomentando la participación de las mujeres en la toma de decisiones y en la gestión de estos procesos, así como su preparación en el empleo adecuado de los recursos naturales.

De hecho, la Agenda 21, aprobada por 173 gobiernos en Río de Janeiro, otorga un reconocimiento específico al conocimiento y las prácticas tradicionales de las mujeres y destaca su contribución a la conservación de la biodiversidad. El Capítulo 24 (titulado “Medidas Mundiales en Favor de la Mujer para Lograr un Desarrollo Sostenible y Equitativo”) establece específicamente un nuevo paradigma de desarrollo que asuma el establecimiento de un estatus de equidad e igualdad entre hombres y mujeres para la consecución de la Agenda, así como la participación clave de las mujeres en la toma de decisiones y en la gestión ambiental (UICN, *et al.*, 2009, p. 57).

²⁰¹ Previamente en los años 70, cuanto comienza a tratarse la relación entre mujeres y medioambiente, la opinión extendida era que las mujeres rurales eran las culpables del deterioro ambiental debido a su papel de recolectoras de leña y aprovisionadoras de agua en sus entornos domésticos. Es a finales de la década cuando pasan de ser vistas como responsables del deterioro medioambiental a ser víctimas del mismo. No será hasta finales de los 80 cuando las mujeres dejen de considerarse víctimas, para convertirse en administradoras privilegiadas y eficientes de los recursos naturales, conformándose la corriente de Género y Medio Ambiente (Sánchez, *et al.*, 2010).

Tabla 93. Artículos específicos de la Agenda 21 que integran el enfoque de género y el medio ambiente

Sección 24.2 (c). Estipula que los gobiernos son llamados a hacer los cambios necesarios, desde el punto de vista constitucional, legal, administrativo, cultural, social y económico, con el objetivo de eliminar los obstáculos a la participación plena de la mujer en el desarrollo sostenible y en la vida pública.

Sección 24 (f). Establece que estos objetivos deben ser traducidos en estrategias claras, con políticas de gobierno, directrices nacionales y planes para alcanzar la igualdad en todos los aspectos de la sociedad. Entre estos se encuentra la participación clave de las mujeres en posiciones de toma de decisión y en el manejo del ambiente, particularmente en lo relativo al acceso a los recursos.

Fuente: PNUD (2008, pp. 118-119).

Como resultado de esta cumbre surgieron tres tratados internacionales: la *Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático* (CMNUCC), el *Convenio sobre la Diversidad Biológica* (CDB) y el *Convención de las Naciones Unidas para la Lucha contra la Desertificación* (CNULD), que desde ese momento se dan a conocer como las “Convenciones de Río”. Las tres se encuentran interrelacionadas, dado que el cambio climático afecta a la biodiversidad y a la desertificación (UICN *et al.*, 2009). La primera de ellas entró en vigor el 21 de marzo de 1994 y ha posibilitado reforzar la conciencia pública mundial sobre los problemas relacionados con el cambio climático. En 1997 se incorporó una adición al tratado, conocida con el nombre de Protocolo de Kioto, mediante el cual los gobiernos acordaron incorporar medidas más enérgicas para luchar contra el cambio climático, tratando de lograr la estabilización de las concentraciones de gases de efecto invernadero (GEI) en la atmósfera²⁰². Sin embargo, la CMNUCC no menciona ni la perspectiva de género, ni a las mujeres o a los hombres como grupos de interés específicos (PNUD, 2008, pp. 35-36).

A diferencia de la CMNUCC, el CDB adoptado en 1992 como marco internacional para la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad y la distribución equitativa de sus beneficios, señala el papel fundamental de las mujeres para alcanzar dicho

²⁰² El Protocolo de Kioto marcó un significativo salto adelante en la respuesta internacional al cambio climático. Por primera vez se acordaron objetivos y calendarios obligatorios para las Partes. De hecho, según las bases del Protocolo existen unos objetivos de emisiones obligatorias para las Partes para el periodo 2008-2012, que van desde el -8% al +10% comparado con los niveles de 1990 (Lambrou y Piana, 2005).

objetivo y la importancia de contar con la “participación total de las mujeres a todos los niveles del diseño de políticas y de su implementación para la conservación de la diversidad biológica” (PNUD, 2008, p. 36). De hecho, en el párrafo 13 del preámbulo reconoce el papel decisivo que desempeña la mujer en la conservación y la utilización sostenible de la diversidad biológica, por lo que es imprescindible su plena participación en todos los niveles de la formulación y ejecución de políticas encaminadas a la conservación de la diversidad biológica (UICN *et al.*, 2009).

Por otro lado, un paso adelante fue la *Convención de las Naciones Unidas para la Lucha contra la Desertificación* (CNULD), adoptada en 1994, y que constituye el único instrumento legalmente obligatorio e internacionalmente reconocido que afronta el problema de la degradación de la tierra en áreas rurales con tierra firme. La CNULD no solo reconoce el papel de las mujeres en el sustento rural, sino promueve la participación igualitaria de mujeres y hombres en el mismo (PNUD, 2008, p. 37).

En 1995 en la *Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer* celebrada en Beijing, la relación entre género, medio ambiente y desarrollo sostenible queda patente en el Capítulo K de la Plataforma de Acción, dedicada específicamente a la mujer y el medio ambiente (Naciones Unidas, 1995). Concretamente, en dicho capítulo se fijan tres objetivos estratégicos (Naciones Unidas, 1995, pp. 112-119):

1. Lograr una participación activa de la mujer en la toma de decisiones relativas al medio ambiente en todos los niveles;
2. Integrar las preocupaciones y perspectivas de género en políticas y programas a favor del desarrollo sostenible;
3. Fortalecer o establecer mecanismos para evaluar los efectos de las políticas de desarrollo y medio ambiente en la mujer a nivel regional, nacional e internacional.

De forma más reciente, la *Conferencia Mundial sobre la Reducción de Desastres* de Hyogo (Japón) en 2005, supuso asimismo un importante avance a nivel internacional en los esfuerzos por integrar la equidad de género en los procesos de toma de decisiones y planificación en al ámbito de la gestión de riesgos de desastres (PNUD, 2008, p. 40). El Marco de Acción de Hyogo establece que se debe integrar la perspectiva de género en todas las áreas de gestión del riesgo, en todas las fases del ciclo de un desastre, incluyendo respuesta, recuperación, preparación y mitigación de peligros (UICN *et al.*, 2009, p. 55). De este modo, la experiencia de los diversos desastres que han tenido lugar

muestra que las mujeres de bajos ingresos y las que viven marginadas debido a su condición conyugal, capacidad física, edad, estigma social o casta, se encuentran en clara desventaja (ibid).

Finalmente, cabe destacar que en la 13.^a *Conferencia de las Partes sobre Cambio Climático* celebrada en Bali en 2007, el PNUD (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo), el PNUMA (Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente), la UICN (Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza), y WEDO (Women's Environment & Development Organization) lanzaron la *Alianza Mundial de Género y Cambio Climático* (Global Gender and Climate Alliance), con el objetivo básico de asegurar que a nivel global, regional y nacional, las políticas, iniciativas y procesos de toma de decisión en torno al cambio climático lleven incorporado el enfoque de género (PNUD, 2008, p. 42).

Concretamente, se ha reconocido que el **cambio climático tiene características específicas de género** por los siguientes motivos (PNUD, 2008, p. 23):

- Las mujeres padecen de diferente forma los efectos del cambio climático debido a sus rol social, la discriminación y la pobreza²⁰³.
- Las mujeres no se encuentran suficientemente representadas en los procesos de toma de decisiones relacionados con el cambio climático, ni en la definición de las estrategias de adaptación y mitigación frente al mismo.
- Las mujeres deben ser partícipes de estos procesos, no porque sean más vulnerables, sino porque poseen perspectivas y experiencias diferentes con las que pueden contribuir significativamente.

De este modo, incorporar el enfoque de género en el desarrollo conlleva analizar los diferentes roles y responsabilidades, el grado y la calidad de la participación en la toma de decisiones, las necesidades y las visiones de mujeres y hombres. Los análisis género-sensibles llevados a cabo en los últimos años en sec-

²⁰³ Así por ejemplo, en algunas comunidades de Bangladesh las mujeres ven limitada su capacidad para hacer frente a los desastres, ya que son mantenidas en posiciones de dependencia en términos de acceso a la información fuera del bari (residencias de una o más familias dentro del área de una aldea), y al negárseles el derecho de tomar decisiones importantes. Así, la purdah (una norma que establece el movimiento espacial, el comportamiento y las actitudes de las mujeres) como una institución que impide a la mujer involucrarse en papeles socioeconómicos fuera del ámbito del hogar, determina la vulnerabilidad de las mujeres ante los desastres (UICN *et al.*, 2009, p. 88).

tores como el agrícola, forestal, salud, educación y ambiente, han permitido concluir que hombres y mujeres viven la pobreza y el desarrollo de forma diferenciada (PNUD, 2008, p. 22). Como puede verse en la siguiente tabla, los riesgos directos e indirectos asociados al cambio climático pueden afectar de forma específica a las mujeres y a sus oportunidades de acceder a un medio de vida, al tiempo de que disponen diariamente y a su esperanza de vida general (UICN *et al.*, 2009).²⁰⁴

Tabla 94. **Riesgos directos e indirectos del cambio climático y su efecto potencial en la mujer**

	Riesgos potenciales	Ejemplos	Efecto potencial en las mujeres
Efectos del Cambio Climático Directos	Temperatura más elevada en océanos.	Creciente incidencia del blanqueamiento del coral por estrés térmico.	La pérdida de arrecifes de coral puede perjudicar la industria turística, sector en el que las mujeres llegan a representar el 46% de la fuerza laboral.
	Más sequías y escasez de agua.	Marruecos ha sufrido 10 años de sequía desde 1984 hasta el 2000; Kenia septentrional ha experimentado cuatro sequías graves entre 1983 y el 2001.	Las mujeres y las niñas en los países en vías de desarrollo son a menudo las principales recolectoras, usuarias y administradoras del agua. La disminución en disponibilidad de agua pondrá en peligro los medios de subsistencia de sus familias y aumentará su carga de trabajo. Esto puede tener efectos secundarios como: menor cantidad de niñas matriculadas en las escuelas o menos oportunidades para que las mujeres se dediquen a actividades lucrativas ²⁰⁴ .
	Más frecuencia de fenómenos climáticos extremos.	Mayor intensidad y cantidad de ciclones, huracanes, inundaciones y olas de calor.	En una muestra de 141 países en el período 1981-2002, se encontró que los desastres (y sus impactos subsecuentes) en promedio matan a más mujeres que hombres o matan a mujeres a una edad más temprana.

²⁰⁴ El incremento en la frecuencia en las sequías obliga a las mujeres en el norte de Kenya a recorrer distancias más largas para recolectar agua: entre 10 km y 15 km cada día. Estos desplazamientos diarios ponen en riesgo la seguridad personal de las mujeres, impide a las más jóvenes acudir a la escuela y constituye un esfuerzo físico considerable, teniendo en cuenta que un recipiente plástico con 20 litros de agua puede pesar en torno a 20 kg (PNUD, 2007, p. 173).

	Riesgos potenciales	Ejemplos	Efecto potencial en las mujeres
Efectos del Cambio Climático Indirectos	Más epidemias.	La variabilidad del clima jugó un papel decisivo en las epidemias de malaria en las zonas altas de África Oriental y fue responsable de alrededor del 70% de la variación en recientes epidemias de cólera en Bangladesh.	Las mujeres tienen menos acceso a servicios médicos que los hombres y su carga de trabajo aumenta cuando tienen que dedicar más tiempo a cuidar a los enfermos. Los hogares más pobres afectados por el VIH/SIDA tienen menos recursos para adaptarse a los impactos del cambio climático. Adoptar nuevas estrategias para la producción de cosechas o movilizar ganado resulta más difícil para los hogares infectados y para los que tienen a una mujer como jefa de hogar.
	Pérdida de especies.	Para el 2050, el cambio climático podría causar la extinción entre un 18 y 25 por ciento de las especies.	Las mujeres a menudo dependen de la diversidad de cultivos para contrarrestar la variabilidad del clima, pero los cambios permanentes de temperatura reducirán la biodiversidad del agro y las opciones de medicina tradicional, creando potenciales impactos negativos en la seguridad alimentaria y la salud.
	Menor producción de cosechas.	En África, se espera que la producción de cosechas disminuya entre un 20 y un 50% en respuesta a las condiciones extremas parecidas a las de El Niño.	Las mujeres de zonas rurales son responsables de la mitad de la producción de alimentos del mundo y producen entre el 60 y el 80 por ciento de los alimentos en la mayor parte de los países en vías de desarrollo. En África, la proporción de mujeres afectadas por los cambios en las cosechas debido al clima podría oscilar desde un 48 por ciento en Burkina Faso hasta un 73 por ciento en el Congo.

Fuente: UICN, PNUD y GGCA (2009, pp. 90-91).

Así, en la relación diferenciada de mujeres y hombres con respecto a los recursos ambientales es importante considerar lo siguiente (PNUD, 2008, p. 23):

- Grado de dependencia de los recursos ambientales para la subsistencia;
- Relaciones desiguales en el uso, acceso y control de recursos, y en la distribución de sus beneficios²⁰⁵;
- Propiedad, protección y derechos sobre los recursos; y
- Conocimientos diferenciados sobre los recursos, productos derivados y problemas ambientales.

En definitiva, existe una estrecha interrelación causal entre cambio climático y género. Por un lado, porque el cambio climático tiende a acentuar las desigualdades de género existentes, y por otro lado, porque dichas desigualdades hacen que los impactos negativos que enfrentan las mujeres sean mayores (UICN *et al.*, 2009).

En cualquier caso, las mujeres no deberían contemplarse como meros agentes pasivos damnificados por el cambio climático. Las mujeres deben ser consideradas también como un fuerte activo y depositarias de grandes conocimientos y una vasta experiencia en la lucha por el medio ambiente y la preservación de los recursos naturales. A lo largo del mundo las mujeres cumplen funciones claramente definidas en materia medioambiental: en la ordenación de la fauna y la flora de los bosques, las tierras áridas, los humedales y la agricultura; en la recolección de agua, combustible y forraje para uso doméstico y como fuente de ingresos; y en la vigilancia de las tierras y el agua. Las mujeres dedican su tiempo, energía, aptitudes y visión personal al desarrollo de sus familias y comunidades. Por lo tanto, su amplia experiencia las convierte en una fuente inapreciable de saber-hacer y destrezas en lo que respecta a la gestión del medio ambiente y las medidas ambientales apropiadas (PNUMA, 2004, p. 14).

²⁰⁵ Están ampliamente reconocidas las desigualdades de género en el acceso a recursos tales como la tierra, el crédito, los insumos agrícolas, la tecnología y la formación. Así por ejemplo, en Liberia, las mujeres asumen el 60% de la producción de los cultivos para la alimentación aunque su acceso a tierras para cultivo es más bien limitado, su nivel de formación y conocimientos tecnológicos son escasos y carecen de ayuda financiera. Por otro lado, un estudio sobre los planes de crédito en cinco países africanos mostró que las mujeres recibían menos del 10% del crédito concedido a pequeños propietarios. Asimismo, en la India, Nepal y Tailandia menos del 10% de agricultoras son propietarias de tierras. Finalmente, a pesar de que en Kenia la legislación no impide a las mujeres ser dueñas de tierras, en la práctica se siguen enfrentando a numerosas dificultades cuando tratan de serlo (UICN *et al.*, 2009, p. 89).

El impacto desigual del cambio climático y los problemas ambientales en las mujeres

Las desigualdades de género hacen que el riesgo y la vulnerabilidad²⁰⁶ de las mujeres frente al cambio climático sean mayores que para los hombres. Sus desventajas históricas, su acceso más limitado a los recursos, sus derechos más restringidos y su escasa participación en la toma de decisiones, hace que las mujeres sean sustancialmente más vulnerables frente al cambio climático (PNUD, 2007; OECD, 2008a). Todas las iniciativas que se desarrollan en los países en desarrollo requieren que se traten en profundidad los problemas de la participación, la propiedad, el acceso y el control de los recursos. Es importante contemplar la dinámica de las relaciones de poder entre los sexos, que originan y mantienen las desigualdades (González García, 2008, p. 120).

De este modo, la vulnerabilidad y capacidad de adaptación de un grupo social depende además de su ubicación física, de los bienes y activos que poseen, tales como recursos y tierras, conocimiento, tecnología, poder, capacidad de toma de decisiones, educación, atención médica y alimentos (UICN *et al.*, 2009). En la medida que las personas poseen más bienes y activos de este tipo, son menos vulnerables. Como las mujeres tienden a tener un acceso menor y más limitado a bienes y activos²⁰⁷ (físicos, financieros, humanos, sociales y capital natural), su vulnerabilidad es mayor.

En el ámbito del medio ambiente **es importante tener en cuenta los siguientes fenómenos ligados a la discrimina-**

²⁰⁶ Vulnerabilidad mide el grado hasta el cual un sistema tiende a y es incapaz de hacer frente a efectos adversos del cambio climático incluyendo la variabilidad y los climas extremos. La vulnerabilidad depende del carácter, magnitud y tasa del cambio climático y de la variación a la que está expuesto el sistema, su sensibilidad y su capacidad de adaptación (UICN *et al.*, 2009, p. 121).

²⁰⁷ En relación con esto, a nivel internacional se producen fenómenos muy significativos. Así, aun teniendo un acceso limitado a tierras para cultivo, un escaso nivel de formación y conocimientos tecnológicos y una carencia de ayuda financiera, en Liberia las mujeres producen el 60% de los cultivos para la alimentación. Un estudio sobre los planes de crédito en cinco países africanos halló que las mujeres recibían menos del 10% del crédito otorgado a los pequeños propietarios. Asimismo, menos del 10% de las agricultoras en la India, Nepal y Tailandia son propietarias de tierras. En Kenia, aunque la legislación no impide a las mujeres poseer tierras, en la práctica siguen enfrentando numerosas obstáculos cuando tratan de ser sus dueñas. En definitiva, existen desigualdades de género en el acceso a recursos tan valiosos como tierra, crédito, insumos agrícolas, tecnología y servicios de extensión y formación que dificultan la capacidad para adaptarse de las mujeres (UICN *et al.*, 2009).

ción de género y a las desigualdades regionales (PNUD, 2008, pp. 26-28):

- Aunque las mujeres dominan la producción de alimentos del mundo (50-80%), son dueñas de menos del 10% de la tierra (PNUD, 2008, p. 26).
- Las mujeres son las principales productoras de los alimentos de primera necesidad del mundo (arroz, trigo, maíz), que suponen hasta un 90% de los alimentos que consumen las poblaciones rurales en condiciones de pobreza del mundo, y entre el 60% y el 80% de los alimentos de la mayoría de los países menos desarrollados (PNUD, 2008, p. 26).
- Dos quintas partes de los alrededor de 115 millones de menores en el mundo que no van a la escuela son niñas. Una razón importante por la que no acuden a la escuela es por cumplir con la responsabilidad de recolectar agua y leña²⁰⁸ (PNUD, 2008, p. 27).
- La capacidad de respuesta en situaciones de riesgo medioambiental de las mujeres se ve disminuida por sus menores recursos económicos, prestaciones sociales y poder político. Esta situación se ve agravada asimismo por la escasa difusión de información de emergencia entre las mujeres y el hecho de que muchas mujeres y niñas no saben leer ni escribir, situación que es más crítica aún en poblaciones indígenas monolingües (PNUD, 2008, p. 27).
- Las consecuencias del clima extremo, tales como inundaciones, deslizamientos de tierra y tormentas, provocan muerte y lesiones que pueden afectar a mujeres y hombres de diferente manera, en función de los medios

²⁰⁸ El hecho de que mujeres y personas jóvenes dediquen una gran cantidad de tiempo a recolectar leña incrementa las desigualdades de género en materia de oportunidades de educación y medios de subsistencia. La recolección de leña y excremento de animales es una tarea agotadora, que consume mucho tiempo, y que supone que las mujeres tengan que cargar, en promedio, pesos que a veces superan los 20 kg. Según estudios realizados en Tanzania, en ciertos lugares las mujeres se ven obligadas a caminar entre 5 y 10 Km diarios para hacer acopio de leña, transportando cargas que van de 20 kg a 38 kg. Por su parte, en zonas rurales de la India el tiempo dedicado por las mujeres a la recolección puede superar las 3 horas al día. Sin embargo, no solo se trata del tiempo y la carga que deben soportar estas mujeres diariamente, sino que las niñas y jóvenes tampoco pueden ir a la escuela para realizar esta tarea (PNUD, 2007, p. 45).

de que dispongan para garantizar su propia seguridad²⁰⁹ (PNUD, 2008, p. 27).

- Las condiciones climáticas extremas tales como lluvias fuera de temporada, inundaciones y sequías pueden provocar un aumento de la mortalidad infantil. De hecho, las principales causas de la mortalidad de niños y niñas menores de cinco años son enfermedades asociadas al agua y a un inadecuado saneamiento (como la diarrea) y las infecciones respiratorias relacionadas con la contaminación (PNUD, 2008, p. 27).
- En la medida que las mujeres poseen un mayor acceso a la educación tienen más probabilidades de controlar la natalidad y cuidar la salud de sus hijos e hijas²¹⁰. Además la carga soportada por las mujeres en el transporte de agua y leña perjudica gravemente la salud de las madres²¹¹ (PNUD, 2008, p. 27).
- Según la OMS, en países menos desarrollados el 80% de la población depende de la medicina tradicional para cuidar de su salud. Por su parte, las nuevas medicinas obtenidas de la biodiversidad se han convertido en la esperanza para luchar contra las principales enfermedades, estando la mayor parte del conocimiento tradicional sobre las propiedades medicinales de las plantas en manos de las mujeres (PNUD, 2008, p. 28).
- En los países menos desarrollados más de 1.000 millones de personas carecen de acceso a agua potable y 2.400 millones no poseen acceso a un servicio de saneamiento apropiado. Además, 2.000 millones de personas en el mundo no tienen acceso a fuentes de energía (PNUD, 2008, p. 28).

²⁰⁹ Por ejemplo, cuando en 1991 Bangladesh se vio afectada por un ciclón y una inundación devastadores, la tasa de mortalidad entre las mujeres fue cinco veces superior. Además, en el caso de las mujeres el acceso al crédito necesario para la reconstrucción tras un desastre se ve limitado por las restricciones que estas tienen respecto de derechos legales sobre la tierra y la propiedad (PNUD, 2007, p. 77).

²¹⁰ En Bolivia por ejemplo la mortalidad infantil es de 113 infantes por cada 1.000 bebés nacidos vivos en el caso de mujeres sin educación, 88 cuando las mujeres cuentan con educación primaria y 30 en mujeres con educación avanzada (PNUD, 2008, p. 27).

²¹¹ En Nepal, por ejemplo, las mujeres padecen problemas de vejiga ligados a la carga de grandes cantidades de leña después del embarazo. Por su parte, en Uttarachal (India), el promedio de abortos naturales es un 30% superior a la media nacional, fenómeno vinculado al peso tan elevado que cargan las mujeres de esta zona rural al transportar agua y leña (PNUD, 2008, pp. 27-28).

- Generalmente son las mujeres las que se responsabilizan de la recolecta de leña y otros productos procedentes de la biomasa, invirtiendo de 2 a 9 horas diarias en esta actividad. Alrededor del 80% de las mujeres rurales en Asia, 60% en África y 40% en América Latina se ven afectadas por la escasez de leña. Además, la contaminación intradomiliar mata a alrededor de 2 millones de mujeres y niños y niñas al año (PNUD, 2008, p. 28).
- De las concesiones otorgadas en todo el mundo para el manejo y uso de los recursos naturales las mujeres disponen de acceso a tan solo el 5%. Las mujeres invierten la mayoría de los recursos financieros que obtienen por el uso de la biodiversidad en mejorar la calidad de vida de su familia (90 a 95%) (PNUD, 2008, p. 28).
- Las sequías son la principal causa de carencia de alimentos (60% de las emergencias alimentarias) (PNUD, 2008, p. 28).
- La enorme brecha tecnológica y financiera resulta un asunto clave para las mujeres para enfrentar el cambio climático (PNUD, 2008, p. 28).

En lo que respecta a los países más desarrollados del Norte, las mujeres se encuentran asimismo entre los grupos más vulnerables debido a su menor habilidad para acceder a la financiación, tecnología e información necesaria para adaptarse a los impactos del cambio climático²¹². El coste creciente de la energía, transporte, cuidados médicos y alimentos causados por los efectos perturbadores del cambio climático afectan de forma desproporcionada a mujeres, especialmente a las madres solteras (OECD, 2008a, p. 73). En este sentido, los aspectos de género en el cambio climático contemplan las siguientes áreas (Hemmati, 2005):

- Aspectos de salud: mortandad, trabajos sociales, participación de las mujeres en la planificación de los sistemas sanitarios;
- Aspectos económicos: las mujeres son en general, incluso en el Norte, más pobres que los hombres y disfrutan de una menor seguridad financiera (segregación horizontal y vertical en el mercado de trabajo). Por lo tanto, todas las con-

²¹² En el caso del Huracán Katrina en los Estados Unidos por ejemplo, las mujeres se encontraban entre los grupos más afectados y con menos posibilidades de recuperación, dado que estas representan a la mayoría de los pobres (OECD, 2008a, p. 73).

secuencias económicas del cambio climático y las medidas para enfrentarlo deberían ser analizadas por género para identificar y contabilizar de forma efectiva las desventajas para las mujeres. Algunos aspectos a contemplar incluyen: el acceso a la energía, el transporte, la sanidad (precaución, tratamiento), la nutrición (sana) y el agua.

- Aspectos sociales: conflictos en torno a los recursos naturales y sus impactos específicos según el género, migración debida a cambios y/o desastres económicos y medioambientales.
- Roles de género y actitudes específicas de género: percepción del riesgo, preparación ante el riesgo; capacidad de cambiar de comportamiento; impactos económicos y sociales de los desastres naturales; poder y toma de decisiones.

A modo de resumen de lo anterior, la tabla 95 muestra las implicaciones del cambio climático diferenciadas para hombres y mujeres, y su impacto en la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

Tabla 95. **Objetivos de Desarrollo de Milenio frente al cambio climático y la desigualdad de género**

Objetivos de Desarrollo del Milenio	Amenazas asociadas al Cambio Climático	Implicaciones de Género
ODM 1: Erradicar la extrema pobreza y el hambre	<p>Reducción de la producción agrícola para la supervivencia y fines comerciales</p> <p>Seguridad alimentaria en riesgo.</p>	<p>Las mujeres constituyen la mayoría de los pobres del mundo: de los 1.300 millones de pobres en el mundo, el 70% son mujeres.</p> <p>Pérdida o disminución de especies domésticas de plantas y animales que utilizan las mujeres para garantizar la seguridad alimentaria de sus familias. Las Nubes Atmosféricas Marrones (ABC-Atmospheric Brown Clouds) ocasionadas por descargas de aerosoles y concentraciones de gases de efecto invernadero (GEI) han reducido cosechas tradicionales de arroz. El arroz es el principal insumo calórico de países en vías de desarrollo. Las mujeres son más vulnerables a problemas nutricionales (p.e., el 50% de las mujeres y los niños(as) en países en vías de desarrollo son anémicos) debido a razones físicas, sociales, económicas, de género y culturales (p.e. embarazo, lactancia, distribución desigual de alimentos dentro de las familias).</p> <p>Disminución o extinción de especies marinas que utilizan las mujeres para consumo del hogar o para actividades productivas.</p> <p>En algunos casos, las correlaciones entre consumo y supervivencia pueden exacerbar el sesgo de género en la nutrición. Una investigación realizada en India ha encontrado que la nutrición de las niñas se ve más afectada durante períodos de carencia de productos y de precios crecientes de los alimentos, y que la escasez de precipitaciones lluviosas está más asociada con muertes de niñas que de niños.</p>
ODM 2: Consolidar la educación primaria universal.	Incrementa la carga de trabajo para la producción agrícola y actividades para subsistencia.	En general, las niñas y las mujeres son responsables de recolectar agua y leña ²¹³ .

²¹³ En las zonas más pobres del mundo, en particular en el África Subsahariana, las mujeres y las niñas pueden dedicar entre 3-4 horas diarias a esas tareas. Las inundaciones, sequías y desertificación pue-

Objetivos de Desarrollo del Milenio	Amenazas asociadas al Cambio Climático	Implicaciones de Género
	<p>Es probable que los cambios ambientales incentiven las migraciones.</p> <p>Menor acceso a agua potable.</p>	<p>Según el ACNUR, el 80% de los refugiados del mundo son mujeres y niños/as. La migración de poblaciones, debido a cambios extremos y desastres, podría interrumpir y limitar las oportunidades de educación.</p> <p>Los hombres son más dados a migrar, ya sea por temporadas o por varios años. Los hogares con jefatura femenina a menudo son los más pobres. Las cargas de trabajo de estas mujeres, de sus descendientes y ascendientes aumentan de manera significativa como resultado de la migración masculina.</p>
<p>ODM 3: Promover la igualdad de género y empoderar a las mujeres</p>	<p>Donde hay desigualdad aumentan las muertes y lesiones.</p> <p>Exacerba las desigualdades existentes de género.</p> <p>Inhibe el empoderamiento político, económico y social.</p>	<p>Un estudio del 2007 sobre 141 desastres naturales encontró que cuando se respetan los derechos sociales y económicos de ambos sexos, mueren la misma cantidad de hombres y mujeres a causa de los desastres. Por el contrario, cuando las mujeres no disfrutaban de derechos económicos y sociales iguales a los de los hombres, mueren más mujeres que hombres a causa de los mismos desastres. Esta discrepancia de género ha salido a la luz en toda una serie de grandes desastres, incluyendo el huracán Mitch, el huracán Katrina y otros temporales en América, olas de calor en Europa y ciclones en el Sur asiático.</p> <p>En algunos países de América Latina, debido al comportamiento social que se espera de los hombres en situaciones de desastre, estos tienden a asumir riesgos extremos durante eventos naturales bajo lo que se suele llamar el "síndrome superman". Esto ha conducido a muertes innecesarias, p.e. al cruzar ríos con corrientes impetuosas.</p>

den extender esas cargas, obligando a más niñas a renunciar a la educación. De los más de 115 millones de niños/as del mundo que no van a la escuela, tres quintas partes son niñas, y las mujeres constituyen el 75% de la población analfabeta del mundo (PNUD, 2007).

Objetivos de Desarrollo del Milenio	Amenazas asociadas al Cambio Climático	Implicaciones de Género
		<p>Cuando se producen cambios ambientales rápidos, las desigualdades existentes se incrementan y se refuerzan los roles tradicionales de género. Desventajas históricas, incluyendo limitado acceso a tierras, recursos, información y toma de decisiones, se convierten en cargas más pesadas para las mujeres durante y después de los desastres naturales.</p> <p>Las mujeres de países en desarrollo siguen siendo, en gran parte, responsables de asegurar alimentos, agua y energía para cocinar y calefacción. Las sequías, desertificación y precipitaciones erráticas obligan a las mujeres a trabajar todavía más para asegurar estos recursos, lo cual las deja con menos tiempo para generar ingresos, educarse o cuidar de sus familias.</p> <p>La falta de representación y de participación de la mujer en la esfera de toma de decisiones en relación con el cambio climático en todos los niveles (local, nacional e internacional) conduce a la ausencia de políticas y programas género-sensibles.</p>
ODM 4: Disminuir la mortalidad infantil.	Los efectos ambientales pueden acrecentar el riesgo de contraer graves enfermedades.	<p>Incremento de la carga de trabajo de las mujeres debido a su papel como principales cuidadoras en la familia, i.e. tiempo dedicado a cuidar de los niños(as) y personas enfermas.</p> <p>Pérdida de plantas medicinales que utilizan las mujeres.</p>
ODM 5: Mejorar la salud materna.	Mayor incidencia enfermedades vectores	<p>Mujeres y niños(as) tienen una probabilidad 14 veces mayor de morir que los hombres durante desastres.</p> <p>Las altas tasas de mortalidad de madres/mujeres/ esposas durante desastres conduce a: un incremento en la cantidad de huérfanos y de las tasas de mortalidad infantil; matrimonios prematuros de niñas (nuevas esposas) lo que obliga a las niñas a abandonar la escuela; y el incremento del tráfico y la prostitución que, a su vez, incrementa el riesgo de contraer el VIH/SIDA.</p>

Objetivos de Desarrollo del Milenio	Amenazas asociadas al Cambio Climático	Implicaciones de Género
ODM 6: Combatir el VIH/SIDA, la malaria y otras enfermedades.	Aumento en (olas de calor)	La migración aumenta el riesgo de contraer el VIH/ SIDA, dado que las familias están separadas y se ven obligadas a vivir en espacios sobrepoblados ²¹⁴ .
ODM 7: Asegurar la sostenibilidad ambiental	Extinción de especies, cambios en la composición de especies, perturbación de relaciones simbióticas, cambios en cascadas tróficas, entre otros. Cambios en la cantidad y calidad de recursos naturales podrían disminuir la productividad de los ecosistemas. Inundaciones, sequías, aumento en el nivel del mar, derretimiento de glaciares, y capas de hielo polares.	Sin acceso seguro a recursos naturales y control sobre los mismos (tierras, agua, ganado, árboles), es menos probable que las mujeres puedan hacer frente a los impactos del cambio climático. Las medidas de adaptación, relacionadas con el combate contra la desertificación, a menudo requieren trabajo intensivo. Ello conduce a que las mujeres con frecuencia se enfrenten con la expectativa de tener que contribuir con el trabajo no remunerado en acciones de conservación de suelos y agua en el hogar y en la comunidad. Disminución de recursos forestales que utilizan las mujeres. Las mujeres rurales en países en desarrollo obtienen productos forestales que utilizan como combustible, alimentos, medicinas o alimento para sus animales. La disminución o desaparición de estos productos tendrá un impacto negativo en el bienestar y calidad de vida tanto de ellas como de sus familias. Las mujeres dependen a menudo de una serie de variedades de cosechas (agro-biodiversidad) para ajustarse a la variabilidad del clima. El cambio permanente de temperatura reducirá la agro-biodiversidad y las opciones medicinales tradicionales.
ODM 8: Desarrollar una comunidad global para el desarrollo	El cambio climático incrementa el reto de cumplir los ODM.	Incorporar la perspectiva de género a la transferencia de tecnología, programas y proyectos para generar capacidad de mitigación y adaptación.

²¹⁴ En Malawi las mujeres soportan una triple carga de trabajo: deben velar por los cultivos, cuidar de los huérfanos y víctimas del VIH/SIDA y encargarse de recolectar agua y leña. Así, según un estudio llevado a cabo en la región central de Malawi, la mayoría de las familias con VIH/SIDA mostraron una disminución de su producción agrícola. De este modo, los grupos afectados

Objetivos de Desarrollo del Milenio	Amenazas asociadas al Cambio Climático	Implicaciones de Género
	Es necesario aumentar los recursos financieros para acciones de adaptación y mitigación.	<p>Promover, facilitar, desarrollar y ejecutar programas de educación y formación centrados en el cambio climático, teniendo sobre todo en el punto de mira a las mujeres.</p> <p>Facilitar el acceso público a datos e información mediante la difusión de información sobre iniciativas de cambio climático, políticas y resultados de acciones que las mujeres necesitan para entender, abordar y responder al cambio climático. Se debe tener en cuenta el contexto local y nacional, tales como, calidad del acceso a Internet y aspectos de alfabetización e idiomas.</p> <p>Promover la participación de la mujer a la hora de abordar el cambio climático y sus efectos y en desarrollar respuestas adecuadas, mediante la retroalimentación, debates y alianzas en actividades y gobernanza sobre cambio climático.</p> <p>La distribución de recursos financieros disponibles para la mitigación y adaptación debe establecerse sobre la base de principios de igualdad de género.</p>

Fuente: UICN, PNUD y GGCA (2009, pp. 90-96).

La adaptación y mitigación como respuesta al cambio climático y el enfoque de género

En el ámbito medioambiental se plantean dos estrategias bien distintas: por un lado la de *adaptación* a los cambios climáticos que se están produciendo, y por otro, la *mitigación* de las causas del cambio climático, o lo que es lo mismo, la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) (PNUD, 2008, p. 47). Aunque inicialmente la *adaptación* se consideró como una opción secundaria a largo plazo a la cual recurrir en caso de que los esfuerzos de *mitigación* no bastaran, en la actualidad la adaptación se considera una prioridad.

El Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC) define la *adaptación* como el “ajuste de los sistemas humanos o naturales frente a entornos nuevos o cambiantes. La adaptación al cambio climático se refiere a los ajus-

tados por el VIH/SIDA serán los primeros en sufrir las consecuencias de los riesgos crecientes del cambio climático (PNUD, 2007, p. 93).

tes en sistemas humanos o naturales como respuesta a estímulos climáticos proyectados o reales, o sus efectos, que pueden moderar el daño o aprovechar sus aspectos beneficiosos. Se pueden distinguir varios tipos de adaptación, entre ellas la preventiva y la reactiva, la pública y privada, o la autónoma y la planificada” (IPCC, 2001). La adaptación conlleva ajustes para reducir la vulnerabilidad de las comunidades y regiones frente al cambio climático (Lambrou y Piana, 2005). Por su parte la *capacidad de adaptación* hace referencia a la “capacidad de un sistema para ajustarse al cambio climático (incluida la variabilidad climática y los cambios extremos) a fin de moderar los daños potenciales, aprovechar las consecuencias positivas, o soportar las consecuencias negativas” (IPCC, 2001). Por lo tanto, las acciones encaminadas a incrementar la capacidad de adaptación de una región pueden ser consideradas como estrategias para sobrellevar la amenaza del cambio climático (Lambrou y Piana, 2005).

Para alcanzar la adaptación al cambio climático, un elemento imprescindible es la *reducción del riesgo de desastres*. La gestión del riesgo es un proceso que tiene como objetivo la reducción y control permanente de desastres en la sociedad, por lo que es el resultado de las capacidades de las sociedades y sus partes interesadas para transformar el riesgo mediante intervenciones en sus causas externas y subyacentes. Así, incluye métodos y medios de intervención que ayuden a reducir, mitigar o prevenir desastres (UICN, *et al.*, 2009, p. 126).

En consecuencia, es esencial que las estrategias, iniciativas y políticas de adaptación y mitigación incluyan y comprendan la noción de gestión de riesgo con el enfoque de género y viceversa (ibid). Como se ha visto en el apartado anterior, las mujeres son mucho más vulnerables frente al cambio climático. De hecho, la diversidad en la fuente de ingresos, el empleo seguro, la movilidad laboral, las destrezas relevantes para el trabajo o el control sobre las decisiones económicas en el hogar son vitales para las habilidades de adaptación (Lambrou y Piana, 2005). En este sentido, los factores que provocan un mayor riesgo para las mujeres en caso de desastres cabe mencionar (UICN, *et al.*, 2009, pp. 121-124):

1. *Ubicación física*: Las personas pobres, que en su mayoría son mujeres, suelen vivir en lugares vulnerables al riesgo de desastres y en entornos mal construidos. De este modo, normalmente en las ciudades sus viviendas son inadecuadas, están localizados en barrios bajos o tugurios, con es-

caso acceso a servicios básicos, mientras que en las áreas rurales, suele tratarse de pequeños agricultores que viven en laderas y diques junto a ríos, lugares que son más propensos a la erosión y, por tanto, corren mayor riesgo de perder su fuente de subsistencia.

2. *Aspectos sociales*: La vulnerabilidad se relaciona con el grado de bienestar de las personas, comunidades y sociedades. Incorpora aspectos relacionados con acceso a derechos humanos básicos, niveles de educación y alfabetización, buena gobernanza, sistemas de organización, valores, costumbres y creencias ideológicas. Dado que muchas mujeres tienen menos privilegios que los hombres, son más vulnerables, y por lo tanto, tienen más probabilidad de estar expuestas a riesgos más elevados²¹⁵.
3. *Factores económicos*: Las mujeres tienen más probabilidad de encontrarse en situación de pobreza, dado que tienen menos ingresos que los de los hombres y suelen ser económicamente dependientes y poseen acceso limitado a tierras, finanzas y crédito, así como menores probabilidades de controlar recursos productivos²¹⁶.
4. *Educación e información*: A la hora de determinar la efectividad de los sistemas de alerta temprana, que resultan esenciales en la reducción de los impactos de inundaciones, sequías, huracanes, tsunamis y otros desastres, el acceso a información, educación y comunicación juega un papel fundamental. Dado que las mujeres tienen niveles más bajos de alfabetización es más improbable que respondan a anuncios escritos de alerta temprana e instrucciones. Además, su escasa educación les lleva a tener una menor participación en la toma de decisiones y una menor representación en organizaciones de respuesta a desastres y de

²¹⁵ Las mujeres suelen ser más propensas a padecer deficiencias nutricionales. Así por ejemplo, en el sur y sureste de Asia entre el 45 y el 60% de las mujeres en edad reproductiva tienen menos del peso normal y el 80% de las mujeres embarazadas tienen deficiencias de hierro (UICN, *et al.*, 2009, p. 123).

²¹⁶ En el sur de Asia las mujeres acceden en menor grado al crédito, recursos técnicos y empleo; poseen menores capacidades para generar ganancias monetarias; y tienen una limitada participación independiente en la toma de decisiones; todo lo cual limita su capacidad para responder a desastres. Por ejemplo, en India, Nepal y Tailandia menos del 10% de las campesinas son propietarias de tierras. Asimismo, las mujeres son mayoría en la economía informal y en sectores agrícolas pero remunerados, y son muy susceptibles a riesgos por desastres (UICN, *et al.*, 2009, p. 123).

capacitación, por lo que su capacidad para responder a desastres se ve disminuida²¹⁷.

Tabla 96. Ejemplos de las consecuencias de la falta de una respuesta de género en sistemas de alerta temprana

- Durante el ciclón de Bangladesh de 1991, las señales de alerta temprana no alcanzaron a una gran cantidad de mujeres. La información circuló por los mercados, y como la sociedad de Bangladesh está muy segregada por sexos, muchas mujeres no tienen fácil acceso a los mismos.
- Se esperaba que los hombres transmitieran la información de alerta a los miembros de sus familias pero no fue así; por ello, las mujeres se quedaron sin información, no se prepararon y no pudieron responder al riesgo de desastres para sí mismas, su descendencia y sus pertenencias.
- Se reportó que los centros de distribución de ayuda y los refugios no estaban preparados para suplir las necesidades específicas de las mujeres ni para las necesidades específicas de su cultura: en un contexto social en el que se practica el aislamiento, se informó que los refugios estaban atestados y carecían de privacidad para las mujeres embarazadas, lactantes y con menstruación. Los refugios tampoco tenían servicios sanitarios separados ni suministros adecuados de agua.
- Algunos estudios muestran que involucrar y educar a las mujeres en cuanto a los sistemas de alerta da resultados positivos. En Hawaii, durante el huracán El Niño de 1998, se difundió información de alerta temprana específica para las mujeres, en la que se incluían detalles acerca de cómo tratar el agua potable. Esto tuvo un gran éxito en la reducción de diarreas.
- En comunidades rurales en El Salvador, se enseñó a las mujeres a usar radios para informar acerca de los niveles crecientes de agua. Esto resultó en una información efectiva de alerta temprana para toda la comunidad.
- En cuanto al acceso a información de alerta temprana, las mujeres tienen necesidades específicas. Un estudio realizado en Sudáfrica reportó que las agricultoras preferían que la información sobre predicciones meteorológicas estacionales fuera transmitida por medio de extensionistas o por las escuelas y no por la radio, ya que esta era el medio que preferían los hombres, porque estos tenían mayor acceso y más tiempo para escucharla.

Fuente: UICN, PNUD, GGCA (2009, p. 125).

²¹⁷ En el ámbito de la educación y los niveles de alfabetización, las mujeres y niñas padecen numerosos obstáculos que frenan sus oportunidades de obtener educación formal. Así, dos terceras partes de los 86 millones de personas analfabetas en el mundo son mujeres. Mientras que tres quintas partes de los 115 millones de los menores que no van a la escuela son niñas. Además, tras un desastre o en tiempos de crisis muchas niñas se ven obligadas a abandonar la escuela para ayudar con labores domésticas o para ahorrar dinero (UICN, *et al.*, 2009, p. 123).

5. *Voluntad política*: La ausencia de voluntad política en el reconocimiento de la importancia del enfoque de género en el cambio climático y limitado acceso al poder y a la representación política de grupos marginados como las mujeres y agrava su vulnerabilidad ante los desastres.

Por lo tanto, en el ámbito de la *adaptación* al cambio climático resulta esencial garantizar una toma de decisiones en la que participen todas las partes implicadas (UICN, *et al.*, 2009) y en la que se aproveche el conocimiento local (Lambrou y Piana, 2005). De este modo, la exclusión de las mujeres en el proceso de toma de decisiones supone la pérdida de un conjunto amplio y fundamental de conocimientos, experiencias, destrezas, habilidades y capacidades²¹⁸ (PNUD, 2008). Así, las mujeres no deberían ser consideradas tan solo como meras víctimas indefensas del cambio climático. También son poderosos agentes de cambio y su liderazgo es decisivo en las estrategias medioambientales. De hecho, las mujeres pueden ayudar u obstaculizar las estrategias relacionadas con el uso de energía, deforestación, población, crecimiento económico, ciencia y tecnología, y en la formulación de políticas, entre otras cosas (UICN, *et al.*, 2009, p. 87).

²¹⁸ Durante una sequía en las islas de Micronesia, el conocimiento ancestral de las mujeres acerca de la hidrología de las islas permitió encontrar fácilmente lugares para excavar pozos de agua potable. Aunque las mujeres no tienden a involucrarse en la toma de decisiones, la información que proporcionaron benefició a toda la comunidad (UICN, *et al.*, 2009, p. 129). Asimismo, las mujeres en muchas culturas de África, Asia y Latinoamérica guardan semillas para usarlas en el futuro, ya que suelen tener un amplio conocimiento sobre la biodiversidad local y las estrategias indígenas para la gestión de semillas en periodos de sequía o inundaciones. Además, poseen grandes conocimientos sobre plantas medicinales y sus remedios. Por lo tanto, se debería hacer uso de este acervo y emplearse en la adopción de soluciones frente el cambio climático. De este modo, tanto en las estrategias de adaptación como de mitigación, es necesario reconocer, documentar y valorar los conocimientos locales, y combinarlos con la investigación científica (UICN, *et al.*, 2009, p. 203).

Tabla 97. **Movimiento Cinturón Verde, Kenya**

El movimiento Cinturón Verde, lanzado en Kenya el Día de la Tierra en 1977, constituyó uno de los primeros esfuerzos por vincular el género y los recursos naturales dentro de una campaña ambiental a nivel popular –en este caso, movilizando a las mujeres para que plantaran árboles autóctonos.

Desde su fundación, el movimiento ha creado una red nacional de 6.000 viveros a nivel de aldeas, con el objetivo de combatir la creciente desertificación, restablecer la salud del suelo y proteger las cuencas hidrográficas. Las 50.000 mujeres que integran el movimiento han plantado alrededor de 20 millones de árboles. Si bien ya se han cortado algunos árboles, todavía quedan en pie varios millones (entre ellos árboles frutales nativos). En los últimos años, el movimiento ha extendido sus actividades a aspectos relacionados con la seguridad alimentaria y la producción de alimentos autóctonos, como el mijo y el maní, muchos de los cuales han sido abandonados en favor de cultivos de rápido crecimiento y mayor demanda ecológica para la exportación, como el café, el té y las flores.

El movimiento Cinturón Verde, que fue concebido por el Consejo Nacional de Mujeres de Kenya, se ha ocupado siempre de las cuestiones relacionadas con las disparidades basadas en el género, la autosuficiencia, y la función y el poder de la mujer en la protección del medio ambiente. Para las mujeres, los árboles proporcionan sombra y protección contra el viento para sus cultivos, mejoran los recursos hídricos y son una fuente de alimentos e ingresos (a las mujeres se les paga por las plantas que sobreviven), además de aumentar sus habilidades y autonomía. “En el acto de plantar un árbol está implícita una educación cívica, una estrategia para potenciar a las personas y hacerles sentir que toman las riendas de su destino, y pierden el miedo ...” dice la fundadora Wangari Maathai, actualmente Viceministra de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Fauna y Flora Silvestres del nuevo Gobierno de Kenya. La labor del movimiento se ha extendido a otros países de la Red Ecológica Panafricana, donde ONGs asociadas se han sumado a las actividades de plantación de árboles y potenciación del papel de la mujer.

Fuente: PNUMA (2004, p. 16).

En este sentido, las capacidades específicas que las mujeres desarrollan en diferentes ambientes sociales y culturales pueden resultar claves durante todas las fases del manejo de un desastre y también para la mitigación del cambio climático y los esfuerzos de adaptación. Las mujeres son más efectivas en la movilización de la comunidad para responder ante los desastres, de forma que organizan grupos y redes con la participación de diversos actores sociales que trabajan conjuntamente para la identificación y posterior satisfacción de las necesidades más apremiantes de la comunidad (Lambrou y Piana, 2005). Por ejemplo, las mujeres

caribeñas ven a su familia y redes de amigos como su principal capital en situaciones de desastres, y en Dominica, la Koudmen o familia y red de amigos, tiene un carácter sagrado. Además, las mujeres tienden a tener información valiosa referente a los miembros de su comunidad y los de la familia: quién está ausente, quién requiere atención especial (UICN, *et al.*, 2009, p. 124).

Tabla 98. **Experiencias de género que pueden aumentar las capacidades para gestionar situaciones de desastre**

<p>Mujeres</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redes sociales • Habilidad para cuidar a otros(as) • Amplio conocimiento de comunidades • Manejo de recursos ambientales naturales • Altos niveles de concienciación sobre riesgos
<p>Hombres</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contactos profesionales y de trabajo • Habilidades técnicas • Limitada responsabilidad de cuidar a los niños

Fuente: UICN, PNUD, GGCA (2009, p. 124).

Del mismo modo, debido a la relación específica que las mujeres mantienen con los recursos naturales (por medio de la conservación de las tierras y del agua, la construcción de muros de contención para evitar inundaciones y otras clases de actividades relacionadas), es de esperar que puedan hacer grandes contribuciones en los esfuerzos que se requieren para hacer frente a los riesgos del cambio climático²¹⁹.

²¹⁹ En la comunidad de Keur Moussa en Senegal, por ejemplo, la erosión estaba provocando escasez de agua, lavando la capa vegetal de la tierra que se utilizaba para sembrar cosechas, empujando a hombres y mujeres jóvenes a inmigrar a las ciudades. En esta comunidad las organizaciones de mujeres ayudaron a controlar la erosión mediante la construcción de canales en forma de media luna para retener el agua, recuperar las tierras de sembradío e incrementar el rendimiento agrícola (UICN, *et al.*, 2009, p. 132).

Tabla 99. Khalida Bibi, aldea de Takya (Pakistán)

Khalida Bibi, 39 años, es una de las 33 personas galardonadas con el Premio 2003 a la Creatividad de la Mujer en la Vida Rural, otorgado por la Women's World Summit Foundation. El gran conocimiento que tiene Khalida de las semillas autóctonas la convierten en una activa conservadora de la diversidad biológica en su aldea. Es capaz de evaluar la calidad y la necesidad de agua de las semillas con solo sostenerlas en la mano.

Khalida ha creado, en su propia casa, un banco local de semillas con más de 70 semillas de diferentes cultivos. Siembra tanto variedades autóctonas como híbridas para evaluar su productividad, y conserva solamente las de mejor calidad para distribuir las entre otras mujeres agricultoras. Khalida, que es un modelo de conducta para esas mujeres, les enseña que ellas también pueden beneficiarse de sus conocimientos autóctonos, generar ingresos y mejorar las condiciones de vida de sus familias.

Fuente: PNUMA (2004, p. 10)

Reducir la vulnerabilidad de las mujeres y sus riesgos frente al cambio climático, conlleva necesariamente incrementar su capacidad para hacerlos frente, así como aumentar sus oportunidades para desarrollarse. Algunas acciones en esta dirección serían (UICN *et al.*, 2009, p. 92):

- Mejorar el acceso a la adquisición de destrezas, educación y conocimientos;
- Mejorar la preparación y gestión de desastres;
- Apoyar a las mujeres para que consigan tener voz y capital político para exigir acceso a instrumentos de gestión de riesgos; y
- Desarrollar políticas para ayudar a que los hogares estabilicen el consumo (crédito, acceso a mercados, mecanismos de seguridad social).

Finalmente, la siguiente tabla (tabla 100) ofrece una serie de medidas de adaptación que se pueden poner en práctica. Para cada medida se indica el posible impacto negativo de no tener en consideración las relaciones de género y además, se proporcionan algunas sugerencias para su diseño e implementación (PNUD, 2008).

Tabla 100. **Medidas de adaptación sensibles al género: Posibles efectos negativos en la desigualdad de género y sugerencias para atenderla.**

1. Administración de infraestructuras y asentamientos		
Medidas	Posible impacto negativo	Sugerencias
Levantar rompeolas o muros de contención, diques y barreras contra mareas crecientes.	<p>Genera fuentes de trabajo que privilegian contratación de mano de obra masculina, sin dar oportunidades de empleo a las mujeres que quieran/puedan participar.</p> <p>Ignora el impacto sobre las actividades productivas realizadas por las mujeres (extracción de moluscos entre otras), sin atender las consecuencias del impacto.</p>	<p>Promover la capacitación y contratación de mujeres y hombres.</p> <p>Garantizar el acceso de las mujeres actividades productivas que garanticen ingresos y calidad de vida a las familias.</p> <p>Incluir criterios de género en evaluaciones de impacto ambiental (EIA).</p>
Re-zonificación de asentamientos y actividades productivas en áreas costeras.	<p>Genera fuentes de trabajo que privilegian contratación de mano de obra masculina, sin dar oportunidades de empleo a las mujeres que quieran/puedan participar.</p> <p>Ignora el impacto sobre las actividades productivas realizadas por las mujeres (extracción moluscos entre otras), sin atender las consecuencias del impacto.</p>	<p>Involucrar a las mujeres en el seguimiento de los efectos del cambio climático, por ejemplo, en los ecosistemas coralinos, en la pesca y en la acuicultura.</p> <p>Integrar a las mujeres en estrategias adaptación por la reducción de especies marinas o bien en el manejo de nuevas especies marinas.</p> <p>Desarrollar iniciativas para la recuperación y reforestación de manglares.</p> <p>Implementar políticas de manejo integrado en costas que consideren los enfoques de gestión del riesgo y género.</p> <p>Incluir criterios de género en las evaluaciones de impacto ambiental (EIA).</p>

Medidas	Posible impacto negativo	Sugerencias
<p>Construcción puentes para cruzar áreas posiblemente inundadas.</p>	<p>Genera fuentes de trabajo que privilegian la contratación de mano de obra masculina, sin dar oportunidades de empleo mujeres que quieran/puedan participar.</p> <p>Ignora los intereses y necesidades específicas de hombres y mujeres relacionados con el uso del espacio, y puede intensificar o dificultar la jornada de trabajo de muchas mujeres al aumentar las distancias de desplazamiento, si los puentes son diseñados exclusivamente para el transporte.</p>	<p>Considerar las necesidades prácticas de movilidad espacial.</p> <p>Promover la capacitación y contratación de mujeres y hombres.</p> <p>Desarrollar procesos de ordenamiento territorial con enfoque de género.</p> <p>Incluir criterios de género en las EIA.</p>
<p>Desviación de agua dulce hacia áreas que sufren escasez de agua (diques, transferencia de agua, o canales de irrigación) o incrementar la extracción de las reservas de aguas subterráneas.</p>	<p>Ignorar los requerimientos de agua dulce de las mujeres para sus actividades productivas y reproductivas.</p> <p>Aumentar e intensificar la jornada de trabajo productivo y reproductivo de las mujeres al ubicar fuentes de agua en zonas alejadas.</p> <p>Adicionalmente, la privatización del agua conduce a alzas en su precio, el cese en su suministro, problemas de salud, corrupción, etc., que crean mayores dificultades para que las mujeres pobres y sus familias puedan acceder a este recurso.</p>	<p>Diagnóstico y planificación con enfoque de género de los requerimientos de agua dulce de las comunidades.</p>

2. Gestión de ecosistemas

Medidas	Posible impacto negativo	Sugerencias
Introducción de variedades de plantas y animales nativos tolerantes a la salinización para la protección/revegetación costera.	Afectar intereses y necesidades de las mujeres en zonas costeras, si las variedades introducidas afectan a los recursos que ellas usan de manera específica. Invisibilizar conocimientos y prácticas de las mujeres relacionadas con los recursos ambientales costeros, al no tenerlas en cuenta en el proceso de toma de decisiones.	Analizar las relaciones de género asociadas al uso, acceso, manejo y control de los recursos ambientales costeros. Promover la integración equitativa de mujeres y hombres en la introducción de variedades. Generar empleos con la participación equitativa de mujeres y hombres.
Introducción de variedades de plantas y cultivos tolerantes a las altas temperaturas.	Usualmente requieren de agua y otros recursos utilizados por las mujeres para el trabajo reproductivo y consumo doméstico. Intensifica la jornada de trabajo productivo o reproductivo de las mujeres.	Analizar el impacto de la introducción de las nuevas variedades y promover una distribución del trabajo reproductivo más equitativa. Favorecer la equidad en el acceso y control de los recursos, y la distribución de los beneficios que generan los (recursos productivos, empleos, crédito, entre otros). Fomentar el intercambio de conocimientos y prácticas sobre el manejo de especies entre mujeres y hombres.
Restauración de ecosistemas dañados.	Profundiza la desigualdad de género al incentivar el trabajo voluntario (sin remuneración) de muchas mujeres en las actividades de rehabilitación y conservación. Reproduce roles tradicionales en el trabajo ambiental, por ejemplo, responsabilizar a las mujeres de la cocina.	Promover la corresponsabilidad redistribución del trabajo reproductivo en las familias, para liberar el tiempo de las mujeres para otras actividades. Incentivar la remuneración del trabajo de restauración ambiental de las mujeres. Capacitar a hombres y mujeres en actividades no tradicionales relacionadas con la rehabilitación de los ecosistemas. Favorecer el liderazgo y la participación efectiva de las mujeres en las instancias de organización y toma de decisiones.

Medidas	Posible impacto negativo	Sugerencias
Establecimiento de áreas naturales protegidas y corredores biológicos.	Prohíbe actividades productivas que constituyen fuentes de ingresos para los hogares, algunos de ellos con condiciones de pobreza y con jefatura femenina.	Aprovechamiento y retribución del conocimiento de mujeres y hombres sobre las especies de plantas y animales en los corredores y áreas naturales protegidas. Analizar las relaciones de género asociadas al uso, acceso, manejo y control de recursos.
Introducción de variedades resistentes plagas.	Uso de plaguicidas sin considerar las especificidades de género en la manipulación de químicos y envases. Hacen daño a hombres y mujeres, de distintas maneras. Por ejemplo, en el embarazo y la lactancia.	Analizar el proceso de producción, prestando atención al uso de plaguicidas: personas que tienen acceso a los químicos y envases.
Introducción de variedades tolerantes a la sequía.	Intensificar jornada de trabajo productivo o reproductivo, por ejemplo, el período de crecimiento de las plantas se extiende.	Considerar opciones que tiendan a incidir en una disminución de la jornada de las mujeres. Asegurar que las alternativas faciliten la seguridad alimentaria de las familias locales y que no causen daño a la salud o al medio ambiente.
Establecimiento de la acuicultura, incluyendo maricultura, para compensar las pérdidas en la producción de alimentos inducidas por eventos climáticos extremos.	Reproduce la división tradicional del trabajo y la desigualdad en el acceso a recursos productivos y sus beneficios. Invisibiliza la participación activa de las mujeres en los procesos productivos relacionados, por ejemplo, con la pesca.	Promover la integración equitativa de mujeres y hombres en trabajos y actividades productivas y reproductivas.

3. Actividades productivas		
Medidas	Posible impacto negativo	Sugerencias
Cambios en la irrigación: tiempos, tipo y usos.	<p>Desabastece o aleja fuentes de agua para uso doméstico.</p> <p>Aumenta o intensifica jornada de trabajo productivo y reproductivo.</p>	<p>Considerar a las mujeres como usuarias del agua, tanto en el ámbito doméstico como para el productivo: cultivo y cría de animales.</p> <p>Analizar el uso que las mujeres pueden hacer de tierras destinadas a irrigación como proveedoras de alimentos de subsistencia.</p> <p>Promover tecnologías adecuadas para las necesidades de las mujeres y que estas reciban capacitación adecuada.</p> <p>Incentivar la equidad en el acceso a la propiedad de la tierra para irrigación.</p>
Sustitución de la agricultura.	<p>Ignora la participación de las mujeres en actividades agrícolas excluyéndolas de los nuevos procesos.</p> <p>Reproduce obstáculos en el uso, acceso, manejo y control de los recursos (tierra, crédito, capacitación).</p>	<p>Generar nuevas capacidades en las mujeres y crear fuentes de empleo no tradicionales.</p>
4. Procesos socioeconómicos		
Medidas	Posible impacto negativo	Sugerencias
Migración y desestabilización comunitaria en áreas afectadas por el cambio climático.	<p>Desigualdades socioeconómicas y de género en el acceso a oportunidades empleo, educación, salud, vivienda y crédito.</p> <p>Aumento de la jefatura femenina del hogar, en sociedades que aún excluyen y discriminan a las jefas de hogar.</p>	<p>Promover el ejercicio de los derechos de las mujeres.</p> <p>Incentivar el acceso de las mujeres y hombres a empleos calificados y remunerados.</p> <p>Garantizar el acceso de las mujeres y hombres a los sistemas de protección laboral.</p>

Medidas	Posible impacto negativo	Sugerencias
	<p>Incremento de la presencia de mujeres en ocupaciones consideradas tradicionalmente como "masculinas", en condiciones de explotación, y en empleos irregulares estacionales con menor remuneración económica.</p> <p>Incremento de las situaciones de acoso, abuso sexual y violencia doméstica durante el ciclo migratorio.</p>	<p>Visibilizar contribución de las mujeres y hombres migrantes a sus familias y comunidades.</p> <p>Desarrollar servicios para apoyar las comunidades, familias e individuos rezagados (que se quedan en la comunidad de origen) como resultado de la migración.</p>

Fuente: PNUD (2008, pp. 58-62).

Por otro lado, la *mitigación* se define como la "intervención antropogénica para reducir las fuentes o mejorar los sumideros de GEI" (IPCC, 2001). La idea consiste en limitar emisiones netas para que se retrase y, eventualmente, se revierta el crecimiento de las concentraciones de GEI en la atmósfera (UICN, *et al.*, 2009, p. 164). Por lo tanto, la mitigación está relacionada con prevenir o limitar que el cambio climático tenga lugar, para lo cual se centra en abordar la propia causa del cambio climático: el incremento de los GEI (Lambrou y Piana, 2005).

Como medios para cumplir con los objetivos de Kyoto se distinguen dos tipos de acciones, por un lado, la reducción de emisiones de GEI, y por otro, la captura, fijación o secuestro de carbono²²⁰ (PNUD, 2008, p. 52). Mientras que las primeras se despliegan generalmente en los países desarrollados, dado que son estos los principales responsables de la emisión de

²²⁰ Las medidas empleadas dentro de esta estrategia tienen como objetivo incrementar el almacenamiento de los GEI a través de los denominados sumideros. Un sumidero es "cualquier proceso, actividad o mecanismo que retira de la atmósfera un GEI, un aerosol, o un precursor de GEIs" (IPCC, 2001). El incremento de la capacidad de almacenamiento de estos gases se puede alcanzar a través de la agricultura sostenible, la silvicultura (aforestación, reducción de la deforestación y reforestación) y la conservación de la naturaleza (PNUD, 2008, p. 54). Tanto la reforestación como la aforestación conllevan convertir terrenos sin bosque en terrenos boscosos plantando, sembrando y/o promocionando bancos y fuentes de semillas. La aforestación se aplica en áreas que no han tenido bosques durante al menos 50 años, mientras que la reforestación se aplica en tierras que solían ser boscosas pero que habían sido convertidas a otro uso de la tierra (UICN *et al.*, 2009, p. 169).

los GEI, las segundas tienen lugar en los menos desarrollados, pues es en estos países donde se ubican muchos de los ecosistemas que fijan o capturan carbono, tales como bosques, manglares y turberas (PNUD, 2008).

Tabla 101. Proyecto de secuestro de carbono en la India

Un proyecto agroforestal innovador y sensible al género en Gudibanda Taluk, Karnataka, India (realizado por la ONG Mujeres para el Desarrollo Sostenible –WSD–) apoya a campesinas y campesinos locales en la plantación de mangos, tamarindos y huertas de árboles “jackfruit” para consumo y para secuestrar carbono. Los proyectos apoyan la participación de las mujeres en procesos de toma de decisiones, teniendo en cuenta la condición especial de las mujeres en cuanto a sus limitaciones culturales y horarios a la hora de convocar foros públicos. El proyecto estableció un prototipo de fondo para el comercio de carbono, para vender la reducción certificada de emisiones de los servicios ambientales globales que proveen mujeres y hombres pobres de zonas rurales. Como las personas campesinas tienen un ingreso anual promedio de menos de 100\$USA, no pueden permitirse el lujo de plantar árboles frutales sin ayuda financiera. Para tener éxito también hace falta introducir cambios costosos en la irrigación e instrumentos para sembrar. Como se puede empezar a recoger las cosechas alrededor de 4 años después de plantar, los campesinos y campesinas vivirán de las ventas de carbono de sus plantaciones de mango hasta que puedan empezar a cosechar. Cuando comienza la producción de fruta, un acre de cosecha por lo menos triplicará su ingreso anual. La vida del proyecto es de 35 años con un beneficio estimado de 23 toneladas de CO₂ en secuestro de carbono por acre. La meta del proyecto es 35.000 acres, para un secuestro total de 575.000 toneladas de carbono.

Fuente: UICN, PNUD, GGCA (2009, p. 169).

Por otro lado, bajo el Protocolo de Kyoto algunos países (los llamados Países del Anexo 1 en la terminología de la Convención y que agrupa a los países industrializados y a las economías en transición) pueden recurrir a tres mecanismos del mercado internacional tales como: la *Aplicación Conjunta* (AC), el *Mecanismo de Desarrollo Limpio* (MDL) y el *Comercio Internacional de Emisiones* (o comercio/mercado de carbono), como medios para cumplir con sus reducciones de emisiones de la forma más efectiva en términos de coste (Lambrou y Piana, 2005). Estos mecanismos les permiten reducir o secuestrar emisiones en cualquier lugar del mundo y contabilizar los créditos de emisión para el cumplimiento de sus propios objetivos (ver tabla). Además de estos mecanismos, otro de los programas más novedosos e importantes de financiación de la mitigación es el de *Reducción de Emisiones de*

Carbono Causadas por la Deforestación y la Degradación de los Bosques (REDD-Reducing Emissions from Deforestation and Forest Degradation)²²¹. El REDD genera incentivos positivos a través de transferencias financieras a países en desarrollo para frenar las tasas de deforestación y de degradación de bosques que posibilitan reducir las emisiones de GEI (mitigación). Finalmente, existen los *pagos por servicios ambientales* (PSA), que se incluyen entre las políticas y medidas bajo REDD. Básicamente, la idea esencial del PSA es que existen una serie de personas beneficiarios/as externos de determinados servicios ambientales que pagan de manera directa, contractual y condicionada a las personas propietarios/as y usuarios/as locales por adoptar prácticas que garanticen la conservación y restauración de los ecosistemas²²² (Wunder, 2006).

Aunque en ciertos países desarrollados existen esquemas de PSA, en los países en desarrollo todavía es una iniciativa incipiente y poco extendida (ibid).

²²¹ El Programa de la ONU-REDD es la iniciativa de colaboración de las Naciones Unidas para la *Reducción de Emisiones de Carbono Causadas por la Deforestación y la Degradación de los Bosques* (REDD) en países en desarrollo. El Programa fue lanzado en septiembre de 2008 para ayudar a los países en desarrollo a preparar e implementar estrategias nacionales de REDD, y se basa en el poder de convocatoria y la experiencia de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) (<http://www.un-redd.org>)

²²² En la actualidad se puede hablar de cuatro tipos de servicios ambientales:

1. Secuestro y almacenamiento de carbono. Se produce cuando, por ejemplo, una empresa eléctrica de un país desarrollado paga a personas campesinas del trópico por plantar y mantener árboles.
2. Protección de la biodiversidad. Sería el caso de una serie de donantes que pagan a las personas de una comunidad local por proteger y restaurar áreas para crear un corredor biológico.
3. Protección de cuencas hidrográficas, en el caso de usuarios/as aguas abajo (p.e. usuarios/as urbanos del agua que poseen más riqueza) que pagan a los propietarios/as de fincas aguas arriba (p.e. personas agricultoras más pobres ubicados en las partes altas de cuencas remotas) por adoptar usos de la tierra que limiten la deforestación, la erosión del suelo, riesgos de inundación, etc.
4. Belleza escénica, cuando por ejemplo, una empresa de turismo paga a los habitantes locales por no cazar en un bosque usado para turismo de observación de la vida silvestre.

Tabla 102. Mecanismos basados en el mercado bajo Kyoto

Comercio de emisiones: El comercio de emisiones, tal como se establece en el Artículo 17 del Protocolo de Kyoto, permite a los países que tienen ahorro de unidades de emisión –emisiones permitidas, pero no “usadas”– vender este exceso de capacidad a países que aún no alcanzan sus objetivos. Así, se creó una nueva mercancía bajo la forma de reducciones o eliminaciones de emisiones. Como el dióxido de carbono es el principal GEI, las personas hablan simplemente de intercambiar carbono. Ahora el carbono es rastreado y comercializado como cualquier otra mercancía. Esto se conoce como el “mercado de carbono”.

El Mecanismo de Desarrollo Limpio (MDL): definido en el Artículo 12 del Protocolo, permite a un país con un compromiso de reducción de emisiones o limitación de emisiones bajo el Protocolo de Kyoto ejecutar un proyecto de reducción de emisiones en los países en desarrollo. Dichos proyectos pueden ganar créditos vendibles de reducción certificada de emisiones (CER-Certified Emissions Reduction), cada uno equivalente a una tonelada de CO₂, y que pueden contar como cumplimiento de los objetivos de Kyoto. Una actividad de un proyecto del MDL podría implicar, por ejemplo, un proyecto de electrificación rural utilizando paneles solares o la instalación de calderas más eficientes en consumo de energía.

Aplicación conjunta (AC): El mecanismo conocido como “aplicación conjunta”, definido en el Artículo 6 del Protocolo de Kyoto, permite a un país con un compromiso de reducción o limitación de emisiones bajo el Protocolo de Kyoto ganar unidades de reducción de emisión (ERU) de un proyecto de reducción de emisión o de eliminación de emisión en otra parte, cada uno equivalente a una tonelada de CO₂, que puede contarse para el cumplimiento de su objetivo de Kyoto. La AC ofrece a las partes un medio flexible y costo-eficiente de cumplir una parte de sus compromisos de Kyoto, en tanto que la parte anfitriona se beneficia de la inversión foránea y de la transferencia de tecnología.

Fuente: UICN, PNUD, GGCA (2009, p. 124).

Las mujeres han demostrado a lo largo de los años, e incluso de los siglos, ser actrices cruciales en el ámbito de la mitigación. En las áreas que se proponen para mitigar el cambio climático, como la conservación de bosques y la reforestación, la gestión de recursos locales, consumo y energía, entre otras, lo que ha faltado es la concienciación, la apreciación y el reconocimiento del papel y contribución que las mujeres tanto rurales como urbanas, de países desarrollados y en desarrollo, han desempeñado y siguen desempeñando (UICN, *et al.*, 2009, p. 165).

Así, se suele afirmar que las mujeres proponen enfoques más completos y exhaustivos que los defendidos por los hombres para mitigar el cambio climático, pero carecen del poder y la influencia para incidir en las políticas públicas. Las mujeres

tienden a centrarse más en los cambios sociales y en el estilo de vida para reducir las emisiones de GEI, que incluyen la reducción del impacto del consumo no-sostenible y de los patrones de producción en el ambiente, y promoviendo acciones tales como el ahorro energético y las compras ecológicas. Las mujeres tienen más dudas que los hombres en torno a las soluciones tecnológicas como únicas vías para solucionar el problema del calentamiento global y apoyan iniciativas para promover cambios en el comportamiento de las personas (OECD, 2008a, p. 74).

Por otro lado, en los países en vías de desarrollo, mujeres y hombres tienen roles productivos y reproductivos diferentes en lo que se refiere a la gestión de los recursos forestales.

Generalmente los hombres se involucran en la extracción de productos forestales maderables y no maderables del bosque para fines comerciales, mientras que las mujeres recolectan productos forestales para combustible, cercas, alimento para la familia, forraje para ganado y materias primas para preparar medicinas naturales²²³ (UICN, *et al.*, 2009, p. 168). Asimismo, las mujeres juegan un papel fundamental a nivel mundial en la conservación de los bosques²²⁴ y en las prácticas de reforestación. Por todo ello, se requiere una participación plena y una integración de las mujeres en la formulación de políticas nacionales e internacionales de *Reducción de Emisiones de Carbono Causadas por la Deforestación y la Degradación de los Bosques* (REDD) (*ibid*, p. 170).

²²³ En el sureste de Camerún por ejemplo, hombres y mujeres mantienen visiones de futuro muy diferentes. Las mujeres aspiran a tener bosques comunitarios de mayor tamaño con el fin de poder administrar sus propios bosques y recolectar productos no maderables del bosque, ya que son ellas las que por norma general se encargan de recoger alimentos, frutas silvestres, raíces, ñames silvestres y también materia prima para hacer artesanía/cestas/esterillas (UICN, *et al.*, 2009, p. 168).

²²⁴ A este respecto en la región de Uttarakhand en los Himalayas, el Movimiento Chipko, que está liderado e integrado mayoritariamente por mujeres de las aldeas, abarca centenares de iniciativas descentralizadas y localmente autónomas. El Movimiento ejemplifica que las mujeres pueden marcar una diferencia cuando protegen bosques y desarrollan proyectos de aforestación. El programa de aforestación puesto en marcha por el Movimiento, no solo redujo los deslizamientos de tierra, sino que solucionó el problema de combustible y forraje. Las mujeres cuidaban tanto los árboles que la tasa de supervivencia estaba entre 60 y 80%. Otros de sus logros ha sido la prohibición por 15 años de derribar árboles en los bosques himalayos en Uttar Pradesh; la prohibición de derribo completo en los Ghats occidentales y los Vindhya; y una mayor presión para alcanzar una política de recursos naturales sensible a las necesidades de las personas y las exigencias ecológicas (UICN, *et al.*, 2009, p. 168)

Asimismo, debería garantizarse un acceso más equitativo y una distribución más justa de los beneficios económicos procedentes de los servicios forestales prestados para mitigar el cambio climático (PSA). Este tipo de programas deberían fomentar un acceso equitativo no solo a la propiedad de la tierra, sino a otra serie de recursos necesarios para una participación socio-económica efectiva en la gestión de bosques y estrategias de mitigación climática (por ejemplo, tierra, capital, asistencia técnica, tecnología, instrumentos, equipo, mercados y tiempo). En este sentido, mujeres y hombres deberían recibir formación en métodos para incrementar el secuestro de carbono a través de nuevas técnicas de silvicultura, incluyendo técnicas de viveros, selección de lugares y especies, preparación de tierras, plantación, deshierbe y mantenimiento (UICN, *et al.*, 2009, p. 168).

En definitiva, los pagos por servicios ambientales (PSA) por almacenamiento de carbono y por nuevos sumideros de carbono deberían contemplar aspectos de género en su implantación (ver tabla 90).

Sin embargo, existen dos importantes restricciones estructurales en el empleo de los PSA. Por un lado, las personas más pobres (entre las que se encuentran las mujeres) no poseen ni controlan la tierra, por lo que quedan excluidas como proveedoras potenciales de servicios ambientales. De este modo, el PSA se dirige a las personas campesinas moderadamente pobres, quienes en muchos casos, aun controlando una parcela de terreno, a menudo no tienen derechos legales sobre ella²²⁵. Por otro lado, existen elevados costos de transacción derivados de tratar con muchos pequeñas personas propietarios/as o terrenos de propiedad colectiva que son propiedad de comunidades con conflictos internos, en comparación con unos pocos grandes propietarios/as (Wunder, 2006).

²²⁵ Un esquema de PSA que tenga como objetivo aliviar la pobreza podría solucionar en muchos casos el problema de la tenencia informal, si bien la ausencia de control efectivo del uso de la tierra haría mucho más difícil impulsarlo mediante la intervención externa (Wunder, 2006).

Tabla 103. Consideraciones de género cuando se promueven los pagos por servicios ambientales (PSA)

Acceso y control sobre recursos. El entorno económico, social, cultural y legal afecta los derechos de mujeres y hombres para controlar recursos forestales y poseer tierras. Incluso donde las mujeres tienen reconocido el derecho de obtener la propiedad de la tierra, pueden no tener garantizado su acceso a productos forestales y a oportunidades para obtener ingresos que se generan de los bosques. Diferentes miembros de la comunidad pueden haber adquirido derechos informales a diferentes partes del bosque o incluso de un árbol –las mujeres pueden tener acceso a las hojas pero no a la madera. Esta diferenciación por género tiene implicaciones importantes para la propiedad y derechos de usufructo del bosque y sus productos derivados: afecta el proceso de toma de decisiones y su gestión. Por tanto, es fundamental que los sistemas PSA tengan en cuenta aspectos de propiedad formal e informal de tierras con el fin de evitar reproducir roles tradicionales (ciertos beneficios solo para “propietarios hombres”). Por ejemplo, en Costa Rica los fondos por PSA que entregó al Ministerio del Ambiente, se utilizaron para apoyar que grupos de mujeres compraran tierras a su nombre de manera que pudieran beneficiarse del programa de PSA.

Base de conocimientos. El conocimiento según género puede variar por clase, edad y grupo étnico, poniendo de relieve su complejidad. Por ejemplo, se ha encontrado que mujeres de tribus de la India conocen usos medicinales de casi 300 especies boscosas. En otras partes del mundo, las prácticas para el uso sostenible del suelo forestal y de los árboles pueden ser diferentes entre un anciano de una comunidad indígena y un joven que vive fuera de su comunidad de origen. Entender el amplio espectro de conocimiento que poseen las mujeres y los hombres en circunstancias socio-económicas diferentes ayuda a determinar políticas forestales apropiadas y eficientes.

Estructuras para la toma de decisiones. Hay necesidad de garantizar que la toma de decisiones considere un balance de género a fin de incluir las perspectivas y preocupaciones de las mujeres en la formulación, implementación y evaluación de decisiones sobre políticas y de resultados relacionados con PSA. Con el fin de lograr este objetivo, a veces las mujeres necesitarán desarrollar destrezas con el fin de participar plenamente (i.e., enseñándoles cómo hablar en público).

Acceso equitativo a los beneficios. Es fundamental asegurar que se dé una distribución equitativa de los beneficios derivados de los PSA. Deberían recogerse datos desagregados por sexo en relación con las asignaciones presupuestarias con el fin de identificar la distribución de los fondos.

Fuente: UICN, PNUD, GGCA (2009, p. 124).

Entre las iniciativas de mitigación destaca el *Mecanismo de Desarrollo Limpio* (MDL) que se encuentra entre los mecanismos flexibles que surgieron del Protocolo de Kyoto y que han creado oportunidades para que los países en vías de desarrollo participen en los mercados de emisiones de dióxido de carbono. Como se ha visto, el MDL ofrece la posibilidad de llevar a cabo proyectos de reducción de emisiones de GEI en países en desarrollo para obtener créditos de carbono en la forma de Reducciones de Emisiones Certificadas (CERs, por sus siglas en inglés, Certified Emission Reductions, también conocidos como Bonos de Carbono), cada uno equivalente a una tonelada de CO₂²²⁶. Estos créditos CER pueden ser vendidos a países desarrollados, de manera que les permita cumplir con sus compromisos de reducción de emisiones (Pastor Escribano, 2010). Así, los proyectos de reducción de las emisiones de GEI generan en países en vías de desarrollo créditos de emisiones que puedan ser usados por países desarrollados para compensar sus propias emisiones nacionales (PNUD, 2007, p. 156). Mediante el MDL por un lado, los países receptores se benefician de la transferencia gratuita de tecnología avanzada que permite a sus sectores de actividad funcionar de manera más eficiente, y por lo tanto con costos más bajos y mayores beneficios. Por otro, para los países desarrollados puede resultar más eficiente realizar en estos países actividades beneficiosas para el medio ambiente que en el propio territorio, donde la tierra, la tecnología y la mano de obra suelen ser más costosas. Y finalmente, la atmósfera resulta igualmente beneficiada por los recortes de las emisiones cualquiera que sea el lugar donde se consiguen (<http://unfccc.int/>).

El MDL se puede constituir en un instrumento financiero que permite por un lado, hacer que los países desarrollados cumplan con sus compromisos de mitigación al menor costo posible, y por otro lado, contribuir a promover el desarrollo sostenible en los países en vías de desarrollo (Mejía Reátiga, 2005). Por lo tanto, el MDL es un mecanismo que combina la agenda de mitigación con la financiación para el desarrollo sostenible en los países en desarrollo (PNUD, 2007, p. 156), de manera que es considerado clave para la canalización de

²²⁶ Un CER corresponde a la reducción de una tonelada de dióxido de carbono equivalente. La equivalencia se establece de acuerdo con el potencial de efecto invernadero de cada gas y se expresa en unidades equivalentes de CO₂ (CO₂e) para simplificar su cálculo.

recursos desde los países desarrollados a los que están en vías de desarrollo (Pastor Escribano, 2010).

Entre los beneficios indirectos del MDL se encuentran (Mejía Reátiga, 2005, p. 141):

- Empleo sostenible de los recursos genéticos, bióticos y ecosistémicos,
- Mejora la lucha contra la pobreza al mejorar los ingresos medios mensuales y acumulación de capital,
- Ampliación y sostenibilidad de la oferta de agua,
- Disponibilidad estable de agua potable,
- Menor presión sobre los bosques naturales,
- Disminución de la ganadería extensiva y de la agricultura itinerante,
- Descenso de la migración y desplazamiento de campesinos,
- Incremento de la inversión social a escala municipal,
- Servicio de generación eléctrica continuo, de calidad y con tarifas más económicas,
- Mejora de la balanza comercial local,
- Creación de nuevas empresas y diversificación de la producción rural,
- Apertura de nuevos mercados y posicionamiento de productos agropecuarios en mercados internos y externos,
- Desarrollo, organización social y participación ciudadana.

De este modo, los MDLs pueden constituir una fórmula para superar las situaciones de pobreza, erradicar cultivos ilícitos y sacar de la marginalización a distintos sectores de la población (Mejía Reátiga, 2005, 143). Además, a partir de la gestión de operaciones tendentes a mejorar la tecnología inocua para el medio ambiente y la generación de certificados de captura de gases, las empresas de estos países pueden acceder a una importante fuente de divisas, además de generar mejores condiciones para la comunidad local y para el país (Mejía Reátiga, 2005, p. 148).

Por otro lado, el MDL permite realizar proyectos en pequeña escala y tiene el potencial de transferir una amplia variedad de tecnologías para las mujeres en el Sur. Además, ofrece una buena oportunidad de reconocer y construir a partir de los mismos las tecnologías en pequeña escala que las mujeres en zonas rurales emplean habitualmente en energía doméstica, agricultura y procesamiento de alimentos, gestión de bosques, bombeo de agua, etc., y en zonas peri-urbanas en electrodomésticos y equipo de procesamiento (UICN, *et al.*, 2009, p. 193).

Sin embargo, la mayoría de los proyectos del MDL se concentran en un pequeño número de países en desarrollo (India, China, República de Corea y Brasil). Estos países establecieron una fuerte capacidad para comercializar créditos de mitigación en grandes empresas industriales, por lo que hasta la fecha, los países en desarrollo más pobres no se han beneficiado de este proceso (PNUD, 2007, p. 157)²²⁷. En este sentido, la organización social se convierte en un aspecto central para aprovechar el potencial de los mercados de emisiones de dióxido de carbono para el desarrollo sostenible (*ibid.*).

En cualquier caso es necesario aumentar el acceso igualitario de mujeres y hombres en condiciones de pobreza al MDL (PNUD, 2008, p. 41). Así por ejemplo, el MDL se formuló sin tener en cuenta el incremento en el acceso a la energía de las mujeres en los países en desarrollo. El acceso y control de las fuentes de energía constituye un elemento fundamental del empoderamiento de las mujeres y de su capacidad emprendedora. Asimismo, el MDL tampoco contempla las iniciativas para evitar la deforestación, a las que contribuyen activamente las mujeres y sus organizaciones (PNUD, 2008, p. 55).

De este modo, las organizaciones de mujeres y de energía de países del Sur demandan activamente una mayor participación de las mujeres en los proyectos del MDL, de manera que estos incorporen las necesidades energéticas de las mujeres, especialmente para las tareas domésticas y para las medidas generadoras de ingresos. La energía producida a través de los proyectos de MDL tiene que ser accesible y asequible, por lo que se debería involucrar a las mujeres en el desarrollo de estos proyectos

²²⁷ Así, África al sur del Sahara representa menos de 2% de los créditos y tan solo 1 país de esa región aparece en los proyectos en tramitación del año 2007 (PNUD, 2007, p. 157).

(Röhr, 2004). Asimismo, también resulta preocupante el tamaño de los proyectos, ya que los altos retornos de las inversiones y los esfuerzos organizacionales a gran escala se asocian con grandes proyectos que normalmente no tienen en cuenta las necesidades bastante menores de energía de las mujeres. De este modo, una financiación exclusiva de grandes proyectos no es positiva para las mujeres y la reducción de la pobreza (Röhr, 2004). Finalmente, los impactos negativos también se dejan sentir en los países industrializados que ofrecen financiación de los proyectos de MDL. Así, estos créditos CER obtenidos de forma tan económica vía financiación de MDL, podrían impedir el progreso en la reducción de CO₂ o incluso podrían hacer que estas emisiones crecieran en los países industrializados (Röhr, 2004).

En conclusión, un gran número de estudios señalan que la inclusión igualitaria de mujeres y hombres en todos los aspectos de los proyectos de cambio climático proporciona excelentes resultados. Así, la revisión realizada por el Banco Mundial de 121 proyectos rurales de suministro de agua concluyó que la participación de las mujeres se encontraba entre las variables fuertemente relacionadas con la efectividad de los proyectos, mientras que ignorar las diferencias y desigualdades de género podía ocasionar el fracaso de los mismos (UICN *et al.*, 2009, p. 194). Del mismo modo, la experiencia en Centro y Sudamérica muestra que la inclusión de la perspectiva de género en el sector energético permite mejorar la calidad de las intervenciones, contribuyendo a su eficiencia y sostenibilidad. Así, una ausencia de participación femenina, especialmente en los ámbitos de diseño y toma de decisiones en proyectos de energía, es considerada una de las causas del fracaso de muchas iniciativas energéticas y de la lucha contra la pobreza (PNUD; 2007).

Al mismo tiempo, como se ha podido comprobar, bajo el régimen actual de financiación ante del cambio climático las mujeres carecen de fácil y suficiente acceso a los fondos que les permitan cubrir las pérdidas relacionadas con los cambios en el clima o para acceder a tecnologías de adaptación y mitigación. De este modo, son muchas las iniciativas que suelen emprender las mujeres que podrían tener cabida entre las actividades de adaptación y mitigación, tales como plantar árboles, si bien estas no tienen un reconocimiento en el mercado global de comercio de carbono y son ignoradas por los

diferentes grupos de financiadores. Finalmente, teniendo en cuenta que los fondos para el cambio climático son complejos y tienen procesos de solicitud complejos, las mujeres y los grupos comunitarios tienen más limitaciones a la hora de acceder a fondos que están diseñados para proyectos a gran escala y bien capitalizados (UICN, *et al.*, 2009, p. 222).

La Responsabilidad Social Medioambiental de la Empresa y el Género

Como se ha podido deducir de las páginas anteriores, las empresas tienen un amplio abanico de ámbitos en los que pueden actuar en la promoción de la RS en materia de medio ambiente desde la perspectiva del género. Las iniciativas en RS en materia de género y medio ambiente, reúnen además, la cualidad de impactar positivamente no solo en el medio ambiente, sino que tienen una incidencia directa en el desarrollo de las comunidades locales, así como en los derechos humanos de las mujeres²²⁸. En este sentido, las empresas podrían desplegar las siguientes iniciativas:

1. Suscripción de normas y acuerdos internacionales que contemplen el respeto al medio ambiente: Énfasis en aquellas que promueven el empoderamiento de las mujeres

Las empresas tienen a su disposición un conjunto de guías y normas para poner en marcha acciones responsables en el ámbito medioambiental. Así, el *Pacto Mundial de Naciones Unidas* dedica 3 de sus 10 principios al medioambiente, estableciendo que las empresas deben mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente (Principio 7), deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental (Principio 8), y deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente (Principio 9).

²²⁸ Así por ejemplo, un proyecto de energía sostenible no solo incidiría positivamente en el medio ambiente, sino que mejoraría considerablemente las condiciones de la mujer: se reduciría su tiempo dedicado a labores domésticas a raíz de la introducción de nuevas tecnologías ligadas al cambio energético; se producirían ingresos derivados de la dedicación de ese tiempo liberado a actividades productivas remuneradas; y se mejoraría la salud debido a la reducción de la contaminación del aire en el interior de la vivienda. Por lo tanto, estos impactos mejoran la condición de la mujer en el seno de su familia y de la comunidad en las zonas de intervención, así como las oportunidades económicas de las mujeres (PNUD, 2007).

Por su parte, como se ha visto en capítulos anteriores (ver apartado de *Gestión del Impacto Ambiental y de los Recursos Naturales*), las *Líneas Directrices de la OCDE para las empresas multinacionales* establece en su apartado dedicado al medio ambiente que las empresas deberán, en el marco de las disposiciones legales y reglamentarias y de las prácticas administrativas de los países en los que ejercen su actividad, proteger el medio ambiente y la salud y la seguridad públicas y realizar sus actividades de una manera que contribuya al objetivo más amplio del desarrollo sostenible (OECD, 2008b, p. 8).

Entre las normas y acuerdos internacionales conviene destacar los *Principios para el Empoderamiento de las Mujeres* de UNIFEM y United Nations Global Compact (ver apartado de Derechos Humanos). Concretamente, algunos de sus apartados, como el “6. Liderazgo y compromiso comunitarios” o “7. Transparencia, evaluación e información”, contienen numerosas pautas de actuación para las empresas que podrían ser interpretadas en clave de medio ambiente en línea con lo expuesto en los apartados anteriores.

2. Diagnóstico medioambiental participativo con enfoque de género

La *Declaración y Plataforma de Acción de Beijing* recomendaba a los gobiernos evaluar sus políticas y programas desde el punto de vista de su repercusión sobre el medio ambiente y de la igualdad de acceso y de utilización de los recursos naturales por la mujer (Naciones Unidas, 1995, p. 116). Del mismo modo, durante el proceso de evaluación de los impactos ambientales y sociales²²⁹ es importante que la empresa se asegure que se toman en consideración los efectos diferenciados por género en las comunidades locales, y que se incluyen los datos desagregados por género en las informaciones de referencia obtenidas (GRI, 2009; PNUMA, 2004). En definitiva, la empresa podría llevar a cabo un *diagnóstico de su impacto medioambiental con perspectiva de género* y tomar decisiones en función del mismo.

²²⁹ Para más detalle ver en qué consiste la Evaluación del Impacto Ambiental (EIA) recogido en el apartado de *Gestión del Impacto Ambiental y de los Recursos Naturales* en la Tabla “Herramientas y Enfoques Empresariales para la aplicación de las Líneas Directrices de la OCDE para las empresas multinacionales”).

Asimismo, en cualquier iniciativa o proyecto medioambiental de la empresa es interesante disponer de una comprensión global de los diferentes roles que hombres y mujeres juegan en la gestión de los recursos medioambientales y energéticos. Para ello es recomendable llevar a cabo un *diagnóstico participativo con enfoque de género*²³⁰ (PNUD, 2007). Siguiendo las pautas de (PNUD, 2007, p. 28) los puntos clave de este proceso son:

1. Análisis de los procesos que vinculan género, medioambiente y energía en la localidad donde se va a llevar a cabo el proyecto;
2. Estudio del nivel de acceso por parte de hombres y mujeres a las distintas fuentes, recursos y tecnologías energéticas y medioambientales locales, así como barreras de acceso a las mismas;
3. Identificación de los diferentes usos que hombres y mujeres realizan de los recursos y tecnologías medioambientales y energéticas;
4. Estudio de beneficios, así como de potenciales impactos negativos del acceso a las fuentes, recursos y tecnologías propuestas por el proyecto para hombres y mujeres.

En este sentido, puede ser necesario ofrecer una formación adecuada al personal de la empresa en la evaluación de impacto medioambiental por género, las relaciones públicas y las tecnologías medioambientales.

Así, puede resultar fundamental fortalecer las capacidades de los proyectos medioambientales y energéticos, particularmente las de las personas técnicas, para que puedan abordar temas de género. Se ha constatado que muchos proyectos carecen del enfoque de género, no por falta de voluntad de las personas técnicas responsables, sino por sus limitaciones (por falta de información e instrucción). En estos casos, a pesar de que el

²³⁰ Así por ejemplo, en el proyecto de estufas mejoradas del tipo Armenia en El Salvador, se identificó la problemática de la escasez de leña empleando un proceso de diagnóstico rural participativo. Mediante el mismo, se recopiló una amplia información antes de iniciar el proceso de discusión y planificación, que permitió identificar de quién era la responsabilidad de la recolección de la leña, las principales especies utilizadas, la ubicación de la estufa de fogón abierto en la vivienda, el tiempo dedicado a la recolección de leña, así como el número de familias o personas por hogar que se verían beneficiadas. Para lograr estos datos se realizaron visitas a domicilio y entrevistas a los potenciales beneficiarios y beneficiarias del proyecto (PNUD, 2007, p. 28).

proyecto incorpora la perspectiva de género, la poca capacidad de las personas técnicas provoca que esta no se integre en la práctica. Por lo tanto, la formación y capacitación de las personas técnicas de los proyectos es un aspecto clave, ya que además de sensibilizar y concienciar, les proporciona los instrumentos y metodologías requeridas para implementar con garantías los componentes de género identificados en el proyecto. Esta capacitación no debería limitarse a un grupo de personas dentro de la organización, sino que debería extenderse a todo el personal, incluyendo agentes externos que participan en los proyectos, como gobiernos y organizaciones locales (PNUD, 2007).

3. Establecimiento de consultas con las comunidades: incorporando la voz de las mujeres en políticas medioambientales

Las empresas podrían crear lazos de comunicación y consulta con las comunidades directamente afectadas por sus políticas medioambientales. En este sentido, es preciso que las mujeres tengan vías para participar en dichas consultas y que se les brinde la oportunidad de influir en el resultado de los procesos de toma de decisiones de las empresas.

Las consultas a las mujeres de la comunidad garantiza que sus perspectivas, problemáticas específicas, conocimientos y experiencias (en materia de cosecha y recolección de alimentos, conservación del suelo, riego y ordenación de cuencas hidrográficas, saneamiento, ordenación de las zonas costeras y aprovechamiento de los recursos marinos, control integrado de plagas, planificación del uso de la tierra, conservación de bosques y silvicultura comunitaria, pesca, prevención de desastres naturales y fuentes de energía nuevas y renovables) se integren en el proceso de toma de decisiones²³¹.

Es importante señalar que la inclusión efectiva de las mujeres y de sus perspectivas y problemas en muchos procesos puede verse limitada porque en muchos países los hombres siguen ocupando los espacios públicos, y además, se presupone que estos representan la opinión y visión del conjunto de la comunidad (UICN *et al.*, 2009, p. 64).

²³¹ Las consultas comunitarias realizadas en Samoa, Islas Salomón, Fiji y Kiribati en materia de prevención de desastres permitieron identificar grandes diferencias en la forma en la que mujeres y hombres perciben y reaccionan ante los desastres y en su preparación ante los mismos. Estas consultas ofrecieron la posibilidad de entender mejor la posición, roles y responsabilidades de las mujeres y hombres en los hogares y comunidades de las islas del Pacífico (UICN, *et al.*, 2009, p. 151).

Para garantizar la participación de las mujeres se pueden emplear metodologías participativas con enfoque de género. Aun así, en muchos casos se requerirán acciones que permitan sortear obstáculos, tales como el analfabetismo, las limitaciones culturales, los horarios y lugares de celebración de las reuniones, el idioma, etc. que afectan negativamente en la participación de las mujeres²³² (PNUD, 2007).

4. Control, Evaluación e Información a la sociedad sobre los resultados medioambientales en las mujeres

Las empresas mantienen informados a sus *stakeholders* sobre los efectos de sus actividades sobre el medio ambiente y sobre los avances alcanzados en la mejora de los resultados medioambientales. Del mismo modo, durante el proceso de evaluación de los impactos medioambientales en las comunidades locales podrían incluirse los resultados desagregados por género (GRI, 2009). Para ello, resulta imprescindible diseñar indicadores que contemplen las cuestiones de género en las actividades de vigilancia y evaluación (PNUMA, 2004).

Tabla 104. Indicadores de la importancia asignada a las cuestiones de género

- Hombres y mujeres participan en pie de igualdad en la planificación y la ejecución del proyecto.
- Las actividades del proyecto benefician por igual a mujeres y hombres.
- Si las mujeres están en una posición de subordinación en el contexto de la cuestión de que se trate, el proyecto fomenta el mejoramiento de la condición jurídica y social de la mujer y el aumento de su poder de adopción de decisiones.
- Hombres y mujeres son sensibles a las preocupaciones de género.
- Cuando corresponde, todos los datos se reúnen y analizan en forma desglosada por sexo.

Fuente: PNUMA (2004, p. 113).

²³² En un proyecto de la Fundación Solar llevado a cabo en Guatemala por ejemplo, el equipo encargado del trabajo de campo estaba integrado por una mujer y un hombre de la comunidad que hablaban el idioma local (Ixil), lo que facilitaba la comunicación con las mujeres locales. Durante las capacitaciones se empleaban tarjetas de diferentes colores con dibujos para permitir la participación de las personas analfabetas, y los horarios, así como los lugares de celebración de las reuniones se ajustaron al quehacer de las comunidades y, en particular, de las mujeres para no impedir su asistencia (PNUD, 2007). En Nepal por su parte, se forman grupos separados de hombres y mujeres para asegurar que las mujeres participen en forma activa (UICN, *et al.*, 2009, p. 151).

De este modo, las empresas podrían ofrecer información detallada sobre el impacto que sus iniciativas, actividades y proyectos medioambientales tienen sobre las mujeres directa o indirectamente. Los datos podrían ir desagregados por género, incorporando información detallada sobre: número de mujeres beneficiadas de los proyectos de mitigación y adaptación, número de mujeres capacitadas y formadas en materia medioambiental, número de mujeres participantes en los procesos de consulta, etc.

5. Capacitación y formación en materia medioambiental a las mujeres

La Declaración y Plataforma de Acción de Beijing reconoce la importancia de promover la educación de niñas y mujeres en los ámbitos de la ciencia, la tecnología, la economía y otras disciplinas relacionadas con el medio ambiente, para que así puedan hacer elecciones bien fundadas y ofrecer información bien fundamentada en la determinación de las prioridades económicas, científicas y ambientales locales para la ordenación y el uso apropiado de los recursos y ecosistemas naturales y locales (Naciones Unidas, 1995, p. 117).

En la misma dirección, para garantizar una participación efectiva de las mujeres en programas y acciones comunitarias a lo largo de todas sus fases, resulta esencial identificar sus necesidades de aprendizaje y ayudar a que tales necesidades se satisfagan (GRI, 2009). Asimismo, los procesos de empoderamiento de las mujeres pueden requerir un esfuerzo considerable en capacitación. Por lo tanto, las empresas podrían diseñar programas dirigidos al establecimiento de centros rurales y urbanos de capacitación, investigación y dotación de recursos que permitan difundir tecnologías ecológicamente racionales destinadas a las mujeres (Naciones Unidas, 1995, p. 119).

Entre las iniciativas de capacitación y formación que la empresa podría desarrollar en el ámbito medioambiental se podrían señalar las siguientes:

- Preparación y capacitación de las mujeres en el uso y manejo adecuado de los recursos naturales (PNUD, 2008, p. 38);
- Capacitar a las mujeres en métodos para incrementar su productividad mediante nuevas tecnologías para la silvicultura, incluyendo técnicas para viveros, selección

de sitios, selección de especies, preparación de tierra, siembra, limpieza de malezas y mantenimiento, que se adecuen a las modificaciones generadas por el cambio climático (PNUD, 2008, p. 56);

- Formación a mujeres en prevención y reducción de incendios, dado que la prevención de incendios forestales y el control de la quema agrícola son de las actividades de prevención que más presencia tienen en lo que se refiere al manejo de las áreas protegidas y zonas boscosas²³³ (PNUD, 2008, p. 56);
- Facilitar el acceso a conocimientos, aptitudes, servicios de comercialización y tecnologías ecológicamente racionales tanto a las agricultoras, como a pescadoras y pastoras, con el objeto de apoyar y fortalecer sus papeles decisivos y su experiencia en el aprovechamiento de los recursos y la conservación de la diversidad biológica (Naciones Unidas, 1995, p. 116);
- Formación a mujeres orientada al autoempleo en el sector ambiental, de manera que se amplíen las posibilidades profesionales de las mujeres, además de mejorar la resolución de problemas ambientales.
- Formar a las mujeres en destrezas técnicas, empresariales, administrativas y reguladoras adecuadas que favorezcan la creación de un entorno que permita la transferencia de tecnología (UICN, *et al.*, 2009, p. 198) (ver siguiente línea de actuación).

6. Apoyo y transferencia tecnológica a mujeres

En general, las empresas multinacionales suelen disfrutar de un considerable liderazgo tecnológico y, gracias a su capacidad financiera, tienen asimismo la posibilidad de recurrir a las tecnologías más limpias y a los procedimientos operativos más sensibles con el medio ambiente. De este modo, la empresa multinacional por un lado, podría ejercer un efecto tractor en las demás empresas, y por otro, a través de sus actividades de inversión internacional, podría hacer que los países en los que ejercen su actividad se beneficiasen también de las tecnologías disponibles (OECD, 2005). Del mismo modo,

²³³ En Indonesia, Namibia, Centroamérica y Filipinas las mujeres que viven en zonas colindantes con áreas protegidas y en zonas de influencia, están preparadas y capacitadas profesionalmente para formar parte de las brigadas y cuadrillas de bomberos forestales (PNUD, 2008, p. 56).

podría adquirir un papel fundamental de transmisor de nuevas tecnologías más respetuosas con el medio ambiente en aquellos países donde las empresas y las comunidades locales no disponen los recursos necesarios para desarrollarlas.

Por lo tanto, las empresas podrían impulsar la transferencia tecnológica a empresas de las comunidades locales, pudiendo hacer un especial énfasis en aquellas que son propiedad de mujeres, de manera que se apoye su competitividad, además de mejorar su impacto ambiental. Asimismo, las mujeres de la localidad accederían a tecnologías limpias que les permitiría desarrollar nuevas oportunidades de negocio. Por su parte, la empresa mediante sus compras puede apoyar a las empresas ecológicas creadas y dirigidas por mujeres.

En el ámbito de la tecnología, las empresas deberían generar tecnologías ecológicamente racionales diseñadas, elaboradas y perfeccionadas con la participación de la mujer que sean adecuadas tanto para las mujeres como para los hombres (Naciones Unidas, 1995, p. 117). En este sentido, las tecnologías limpias ayudan a calcular y controlar el impacto ambiental y humano del cambio climático, si bien para que sean totalmente efectivas deben ser género-sensibles tanto en términos de conceptualización, como de utilización (UICN, *et al.*, 2009, p. 193).

Existen numerosos ejemplos, principalmente en el sector agrícola, de tecnologías diseñadas específicamente para mejorar la pesada carga de trabajo de las mujeres rurales, pero que han sido confeccionadas sin su aportación, por lo que en última instancia no se adoptaron con éxito²³⁴. La evaluación de las necesidades de tecnología y de su diseño se debería llevar a cabo teniendo en cuenta quiénes son los usuarios finales, ya que a menudo son mujeres agricultoras con limitaciones de tiempo, recursos, acceso a crédito e información, de

²³⁴ Así por ejemplo, en agricultura en muchos casos se enfatiza el desarrollo de variedades resistentes a sequías o inundaciones con el propósito de aumentar la seguridad alimentaria. En muchos países en desarrollo en cambio, el procesamiento de productos agrícolas es una tarea laboriosa que absorbe mucho tiempo y que suele recaer casi exclusivamente en las mujeres. Teniendo en cuenta la escasez de tiempo de que disponen las mujeres, sería más aconsejable centrarse en el desarrollo de variedades que sean más fáciles de procesar e invertir en el desarrollo de instrumentos apropiados para las mujeres, como instrumentos sencillos para trillar, además de identificar tecnologías que permitan incrementos en las cosechas (UICN *et al.*, 2009, p. 196).

derecho a tomar decisiones y propietarias de tierras pobres o marginales (UICN, *et al.*, 2009, p. 153).

7. Incentivación para que las personas empleadas colaboren en la mejora medioambiental con perspectiva de género

Las empresas suelen ofrecer incentivos y apoyar a los empleados para que trabajen con asociaciones de las comunidades locales para mejorar las condiciones medioambientales y para prevenir o remediar la degradación medioambiental (Rondinelli y Berry, 2000). De este modo, las empresas podrían centrarse de forma específica en aquellas organizaciones integradas y lideradas mayoritariamente por mujeres. Del mismo modo, pueden apoyar las cuestiones medioambientales que más afectan a las mujeres, tanto en sus comunidades locales, como a nivel nacional o internacional. Algunas acciones que cabrían dentro de este apartado son:

- Recompensa y apoyo financiero a las personas empleadas que participan en actividades medioambientales con mujeres de la comunidad local;
- Asistencia técnica a los grupos comunitarios, educativos y medioambientales conformados por mujeres;
- Programas de la empresa de equiparación de las contribuciones de las personas empleadas, tanto en tiempo, como en dinero, a los proyectos medioambientales que tengan como beneficiarias las mujeres²³⁵.
- Programas de equiparación de contribuciones a asociaciones medioambientales integradas por mujeres.

8. Apoyo filantrópico a actividades medioambientales que incidan en las mujeres

Las empresas se involucran en un amplio abanico de actividades en las comunidades donde se ubican sus instalaciones y en el apoyo a grupos medioambientales que luchan a favor de problemas medioambientales mundiales. Las actividades más habituales en este ámbito son (Rondinelli y Berry, 2000):

- Desarrollo y preservación de hábitats salvajes en o cerca de sus instalaciones;

²³⁵ Los programas de equiparación de financiación (corporate financial matching programs) suponen que las empresas igualan la contribución o donación realizada por cualquier persona trabajadora de la empresa.

- Creación de recursos naturales artificiales como arrecifes, humedales y lagos;
- Promoción y preservación de la bio-diversidad en áreas en las que operan;
- Apoyo financiero a programas medioambientales y de recursos naturales no relacionados con sus operaciones;
- Asistencia financiera a grupos medioambientales nacionales e internacionales que promueven el desarrollo sostenible;
- Reparación voluntaria de los recursos naturales degradados por las actividades de la propia empresa o terceras empresas.

Del mismo modo, las empresas podrían desarrollar este conjunto de iniciativas seleccionando de forma prioritaria aquellas que tuvieran un impacto positivo o como público objetivo las mujeres. Asimismo, se podría establecer como requisito que las asociaciones medioambientales fueran lideradas o integradas por mujeres. De hecho, es importante respaldar y fortalecer a las organizaciones y redes de mujeres que trabajan en el ámbito del medio ambiente (PNUMA, 2004, p. 115).

Tabla 105. **Iniciativa de Unilever en Ghana**

Los desechos de plástico de Unilever (Ghana) están creciendo a medida que crecen las ventas de los productos empaquetados en plástico. La fábrica de Unilever Tema esponsorizó en 2000 el primer foro nacional en la gestión de desechos de plástico, en colaboración con el Cluster de Embalaje Nacional de Ghana y el International Centre for Sustainable Development. En el foro se mostraron muestras de joyas elaboradas con desechos de plásticos. El Centro para el Desarrollo de las Personas (Centre for the Development of People), una ONG con base en Kumasi, promueve a grupos de mujeres y pequeños negocios para que recojan desechos de plástico rígido de los hogares, fábricas y basureros, y les den un uso alternativo. El plástico usado se limpia, funde y colorea, y luego se envuelve alrededor de paja y se corta en piezas para hacer camas atractivas para las joyas. Las ventas de estos productos ofrecen unos ingresos muy necesarios a las mujeres.

Fuente: UNIFEM y United Nations Global Compact (2010).

9. Establecimiento de alianzas estratégicas con grupos medioambientales de mujeres

Es habitual entre las empresas desarrollar alianzas estratégicas con grupos de interés medioambiental. Estas alianzas estratégicas y consorcios se pueden constituir con diferentes objetivos (Rondinelli y Berry, 2000):

- La preservación y reforestación de bosques;
- Reducción o eliminación de emisiones peligrosas en comunidades donde las empresas tienen sus instalaciones;
- Protección de áreas de recursos naturales y especies en peligro;
- Reducción de la cantidad de residuos que es necesario gestionar a través de los sistemas de eliminación y tratamiento de residuos de la comunidad;
- Creación de un panel y consejo de asesoramiento medioambiental constituido por la empresa y los miembros de la comunidad.

Como en los apartados anteriores, la empresa podría optar por la configuración de consorcios y alianzas con asociaciones medioambientales de mujeres, así como por programas que incidan específicamente en este colectivo.

Tabla 106. El activismo de las mujeres en el mundo

En todo el mundo, los movimientos de mujeres y muchas organizaciones no gubernamentales se han movilizado en torno a las cuestiones relativas al género y los medios de subsistencia. Muchos grupos han asignado prioridad a los temas ambientales y han dedicado sus energías a elevar las cuestiones ambientales y de género al primer plano de la agenda política. En ese proceso, han adquirido una amplia gama de conocimientos especializados, incluida su experiencia sobre el terreno, y se han convertido en importantes fuentes de información para la formulación y la aplicación de políticas. Son agentes de cambio fundamentales.

A nivel internacional, la Organización de Mujeres para el Medio Ambiente y el Desarrollo (WEDO) sigue siendo una enérgica defensora del papel de la mujer en las actividades de desarrollo sostenible, facilitando la participación de las mujeres como grupo principal en la Comisión de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible. WEDO fue una de las impulsoras del Programa 21 de Acción para la Mujer en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo celebrada en Río de Janeiro en 1992, y de su versión actualizada, Programa de acción de la mujer en favor de un planeta pacífico y sano en 2015, en la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible celebrada en Johannesburgo.

La Gender and Water Alliance se ocupa concretamente de temas relacionados con el agua; la Red Internacional sobre Género y Energía Sostenible (ENERGÍA) realiza su labor de promoción en torno a la energía; y Diverse Women for Diversity se especializa en la biodiversidad agrícola. GROOTS coordina las actividades de organizaciones populares de mujeres de todo el mundo en cuestiones relacionadas con los medios de subsistencia, mientras que la Red Internacional de Mujeres Indígenas hace oír su voz en cuestiones relacionadas con la diversidad biológica y el medio ambiente. En 2002 se lanzó la red internacional de Mujeres Líderes sobre el Medio Ambiente, integrada por Ministras de Medio Ambiente y otras dirigentes.

A nivel regional se destacan los siguientes grupos: Mujeres de Europa por un Futuro Común (WECF), la Plataforma sobre los derechos a las tierras y el agua en el África meridional y la Red Género y Ambiente en América Latina y el Caribe. También ha surgido un sinnúmero de organizaciones nacionales y locales. La participación de estas organizaciones de la sociedad civil es necesaria en todos los niveles y en todas las etapas del desarrollo.

Fuente: PNUMA (2004, p. 113).

10. Sensibilización medioambiental a través de las mujeres

El impacto de la globalización, con la consiguiente expansión y universalización de los gustos, modas, hábitos de consumo y estilos de vida, ha producido una comunidad de más de mil setecientos millones de consumidores, casi la mitad de los cuales se encuentran en países en vías de desarrollo²³⁶ (UICN *et al.*, 2009, p. 176). Las empresas podrían comprometerse a promover mayores niveles de sensibilización entre su clientela sobre las implicaciones medioambientales del uso de sus productos y servicios (OECD, 2005, p. 14).

²³⁶ Si bien el número de consumidores crece, las grandes disparidades se mantienen. De este modo, el 12% de la población mundial que vive en América de Norte y Europa Occidental es responsable del 60% de los gastos de consumo privados, mientras que el 33% de la población que vive en el sur de Asia y África subsahariana representa tan solo el 3,2% (UICN *et al.*, 2009, p. 176).

A este respecto, el género tiene una enorme influencia en el consumo sostenible (OECD, 2008a, pp. 65-66):

- Las mujeres tienden a dejar una huella ecológica menor, debido a unos patrones de consumo más sostenibles, que conllevan el uso de los recursos de manera que se minimice el daño al medio ambiente, a la vez que se apoya el bienestar de las personas. Los estilos de vida de los hombres y sus patrones de consumo, sean pobres o ricos, tienden a ser más intensivos en recursos y menos sostenibles que los de las mujeres;
- El consumo de las mujeres suele reflejar que generalmente ganan menos que los hombres y que tienen menos dinero a su disposición. Así, tienden a comprar productos básicos más económicos (comida, ropa y productos del hogar). Los hombres por su parte, ganan y también gastan más dinero, y sus compras se dirigen a bienes de capital más caros, como casas, coches y productos electrónicos. Aunque las mujeres adoptan más del 80% de las decisiones de consumo, los hombres gastan más del 80% de los ingresos de los hogares; Las mujeres tienden a ser consumidoras más sostenibles, mostrando una mayor tendencia a reciclar, comprar alimentos orgánicos y productos etiquetados como ecológicos, y atribuyen más valor al transporte energéticamente eficiente. Así, las mujeres adoptan decisiones de consumo más éticas, prestando especial atención a aspectos relacionados con el trabajo infantil y a productos de comercio justo. Asimismo, tienden a usar el transporte público más a menudo que los hombres, incluso en hogares con coches, mientras que los hombres suelen desplazarse en su propio coche y recorren mayores distancias.

En este sentido, la mujer suele desempeñar frecuentemente funciones de liderazgo y suele tomar la iniciativa en el impulso de una ética del medio ambiente, en la reducción del uso de los recursos y en la reutilización y reciclaje de recursos para disminuir al máximo los desechos y el consumo excesivo (Naciones Unidas, 1995, pp. 113-114). Por lo tanto, la empresa podría apoyar las campañas llevadas a cabo por las mujeres de la localidad destinadas a proteger el medio ambiente.

Finalmente, las campañas y esfuerzos educativos destinados a modificar las pautas de consumo y a extender los principios de consumo sostenible, deberían considerar a las mujeres como uno de los grupos destinatarios claves y como agentes activos en su divulgación. Además, en muchos países las mujeres siguen siendo responsables de transmitir la educación y los principios ambientales a sus hijos e hijas (UICN *et al.*, 2009, p. 177). Por lo tanto, las mujeres desempeñan un papel crítico en la promoción de cambios en las actitudes y en el fomento de estilos de vida más ecológicos y valores de respeto al medio ambiente (OECD, 2008a, p. 75). Este es un activo que las empresas sensibles con el medio ambiente y su cuidado podrían aprovechar.

Referencias bibliográficas

.....

.....

Referencias bibliográficas

“*Ni China, ni la India, ni Internet: el motor del crecimiento económico es la mujer*”²³⁷”

“*Women and girls are one of the world’s greatest untapped resources and a terrific return on investment.*”²³⁸”

INTRODUCCIÓN

Álvarez, S. & Sánchez, C. (2001). *Feminismos, debates teóricos contemporáneos*. Alianza Editorial. Madrid. ISBN 8420687065, 9788420687063.

Amorós, C. (1990). *Feminismo: igualdad y diferencia*. Universidad Nacional Autónoma de México. México ISBN 968364001X, 9789683640017.

Casals Ovalle, J. A (2010). “La institucionalización de los derechos del ciudadano-empresa: por una declaración universal de los derechos empresariales”. Revista AECA, 92 de noviembre.

Cosa, M. (2010). “El rol de la empresa en la economía moderna: la evolución de la Responsabilidad Social Corporativa”. Revista AECA, 92 de noviembre.

Fernández de Bobadilla, S. (2009). “Dinámicas de crecimiento y características del modelo Centros Tecnológicos”. Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco. Leioa, Bizkaia. ISBN 978-84-9860-195-4.

Friedman, M. (1970). *The social responsibility of firms is to increase profits*. New York Times, 13 September. USA, 32-33, 122-126.

Fukuyama, F. (2005). Comentarios a la *Ética protestante y el espíritu del capitalismo de Max Weber*. Lecturas en el Tiempo.com, 28/04/2005.

Husillos Carques, F. J. (2007). *Una aproximación desde la teoría de la legitimidad a la información medioambiental revelada por las empresas españolas cotizadas*. Revista Española de Financiación y Contabilidad, XXXVI, 133, enero-marzo 2007, 97-121.

²³⁷ The Economist, 15 de Abril de 2006.

²³⁸ U. S. Secretary of State Hillary Clinton, January 2010.

Marsden C. & Andriof J. (1998). "Towards an Understanding of Corporate Citizenship and How to Influence It", *Citizenship Studies*, 2 (2), 329-352.

Martínez del Río, J. & Céspedes-Lorente, J. (2006). "Generación y difusión de la innovación en distritos industriales". *Revista Madrid i+d*, 36, mayo-junio.

Mayordomo, J. L. (2003). "La ética como motor de crecimiento de la organización". *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, 8.

Niklander, G. (2010). "Deberes y derechos en una sociedad individualista: el debate en torno a la voluntariedad de la Responsabilidad Social Corporativa". *Revista AECA*, 92 de noviembre.

Porter, M. & Kramer, M. R. (2003). "La filantropía empresarial como ventaja competitiva". *Harvard Deusto Business Review*, en/feb, 7-20.

Prahalad, C. K. (2005). *La fortuna en la base de la pirámide, como crear una vida digna y aumentar las opciones mediante el mercado*. Granica. Barcelona.

Sajardo Moreno, A.; Ribas Bonet, M. A.; Benavent Sancho, M.; Saz Gil, I.; Serra Yoldi, I. & Vilar Figueirido, M (2009). *La responsabilidad social interna de las empresas en España*. Tirant lo Blanch. Valencia. ISBN 9788498767254.

Sendon de León, V. (2002). *Marcar las diferencias*. Icaria editorial. Barcelona.

Sendon de León, V. (2000). *¿Qué es el feminismo de la diferencia?* Mujeres en Red, documento electrónico consultado el 07/01/2011.

Thompson, G. F. (2005). "Global Corporate Citizenship: What does it mean?" *Competition and Change*, 9(2), June, 203-224.

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL (RS) EMPRESARIAL Y EL GÉNERO

Abbott, W. F. & Monsen, R. J. (1979). "On the measurement of corporate social responsibility: self-reported disclosures as a method of measuring corporate social involvement". *Academy of management journal*, 22(3), 501-515.

Ackerman, R. W. (1973). "How Companies Respond to Social Demands", *Harvard University Review*, 51(4), 88-98.

Adams, C. & Harte, G. (1999). *Towards Corporate Accountability for Equal Opportunities Performance*. Association of Chartered and Certified Accountants, London.

Agle, B. R. & Mitchell, R. K. (1999). "Who Matters to CEOs? An investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance and CEO Values", *Academy of Management Journal*, 42(5), 507-526.

Alford, H. & Naughton, M. (2002). "Beyond the Shareholder Model of the Firm: Working toward the Common Good of a Business. Rethinking the Purpose of Business". *Interdisciplinary Essays from the Catholic Social Tradition*. Notre Dame University Press, Notre Dame, 27-47.

Alvesson, M. & Billing, Y. D. (1997). *Understanding Gender and Organizations*. Sage, London.

Anderson, E. & O'neil, T. (2006). *A New Equity Agenda?, Reflections on the 2006 World Development Report, the 2005 Human Development Report and the 2005 Report on the World Situation*, Working Paper 265, London: ODI, 2006.

Barnett, J. H. & Karson, M. (1989). "Managers, Values and Executive Decisions: An Exploration of the Role of Gender, Career Stage, Organizational Level, Function and the Managerial Decision Making". *Journal of Business Ethics*, 8(10), 747-771.

Barrientos, S. (2002). "Gender, Business and Poverty. Developing an Integrated Approach". Paper 5, *International Business Leaders Forum*, 2002. <http://www.ids.ac.uk/ids/news/archive/CHOG.pdf>

Barrientos, V., Dolan, C. & Tallontire, A. (2003). "A Gendered Value Chain Approach to Codes of Conduct in African Horticultures". *World Development*, 31(9), 1511-1526.

- Beauvoir, S. (1949): *Le Deuxième Sexe*. Paris: Éditions Gallimard.
- Bendell, J. & Lin, S. (2008). "World Review". *The Journal of Corporate Citizenship*, 31, 5-17.
- Berger, I., Cunningham, P. & Drumwright, M. (2006). "Identity, Identification and Relationship through Social Alliances". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 128-137.
- Berger, I., Cunningham, P. & Drumwright, M. (2007). "Mainstreaming Corporate Social Responsibility: Developing Markets for Virtue". *California Management Review*, 49(4), 132-157.
- Bowen, H. (1953). *Social responsibility of the Businessman*. New York: Harper and Row.
- Burgess, Z. & Tharenou, P. (2002). "Women Board Directors: Characteristics of the few". *Journal of Business Ethics*, 37(1), 39-49.
- Calvert Women's Principles (2004). *The Gender Equality Principles Initiative*. <http://www.calvert.com/womensprinciples.html>
- Calvert, L. M. & Ramsey, J. V. (1996): "Speaking as Female and White: A Non-Dominant Group Standpoint". *Organization*, 3(4), 468-485.
- Carroll, A. B. (1979). "A three-dimensional conceptual model of corporate performance". *Academy of Management Review*, 4, 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Towards the Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizons*, July-August, 39-48.
- Carroll, A. B. (1994). "Social Issues in Management Research", *Business and Society*, 33 (1), 5-25.
- Carroll, A. B. (1999). "Corporate Social Responsibility. Evolution of Definitional Construct", *Business and Society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). *The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice*. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.
- Carantoña, E. (2006). *El género en la Responsabilidad Social Empresarial. Estudio diagnóstico de empresas españolas*. http://www.diversidadactiva.org/areas_responsabilidad.html.

Carantoña, E. (2007). *Un Modelo para integrar la diversidad de género en la Responsabilidad Social Empresarial*. http://www.diversidadactiva.org/areas_responsabilidad.html.

Carter, D., Simkins, B. J., & Simpson, W. G (2003). "Corporate governance, board diversity and firm value", *The Financial Review*, 38(1), 33-53.

Catalyst (2002). *Women in leadership: A European Business Imperative*. www.catalystwomen.org.

Catalyst (2004). *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*. www.catalystwomen.org.

Coleman, G. (2002). "Gender, power and post-structuralism in corporate citizenship: a personal perspective on theory and change". *Journal of Corporate Citizenship*, 5, 2002, 20.

Comisión Europea (2000). *Hacia una Estrategia Marco Comunitaria sobre la igualdad entre hombres y mujeres 2001-2005*. Comunicado de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social.

Comisión Europea (2001). *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Comisión de las Comunidades Europeas.

Comisión Europea (2002). *Comunicación: RSE. Una contribución empresarial al desarrollo sostenible*. Comisión de las Comunidades Europeas.

Comisión Europea (2004). *Libro Verde. Igualdad y no discriminación en la Unión Europea ampliada*. Dirección General de Empleo y Asuntos Sociales. Comisión Europea, Mayo 2004.

Congreso de los Diputados (2006). *Libro Blanco de la RSE. Informe Subcomisión parlamentaria para potenciar y promover la RSE*. http://www.congreso.es/public_oficiales/L8/CONG/BOCG/D/D_423.PDF

Consejo de Europa (1998). *Mainstreaming de género*. Marco conceptual, metodología y presentación de buenas prácticas, Estrasburgo.

Constitución Española (1978). BOE núm. 311, de 29 de diciembre de 1978.

Crainer, S. (2003). *The Ultimate Business Library. The Greatest Books that Made Management*. Capstone, Oxford.

- Davis, K. (1960). "Can business afford to ignore social responsibilities?" *California Management Review*, 2(3), 70-76.
- Davis, K. (1967). "Understanding the social responsibility puzzle: what does the businessman owe to society?" *Business Horizons*, 10(4), 45-50.
- Davis, K. (1973). "The case for and against business assumption of social responsibilities". *Academy of Management Journal*, 16(2), 312-322.
- Davis, K. & Blomstrom, R. L. (1966). *Business and its environment*. McGraw-Hill.
- De la Torre, C. & Maruri, I. (2009). *La Responsabilidad Social de Género en la Empresa. Un valor emergente del management empresarial*. Fundación Sagardoy. Madrid.
- Derry, R. (2002): "Feminist Theory and Business Ethics in Frederick, E. (ed)" *A Companion to Business Ethics*, 81-87, Blackwell, Oxford.
- Dickens, L. (1999). "Beyond the Business case: A three Pronged Approach to Equality Action". *Human Resource Management Journal*, 9(1).
- Donaldson, T. & Dunfee, T. W. (1994). "Towards a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory", *Academy of Management Review*, 19, 252-284.
- Drucker, P. F. (1984). "The New Meaning of Corporate Social-Responsibility". *California Management Review*, 26(2), 53-63.
- Economist, T. (2006). *Survey*. The Battle for Brainpower: 5 Oct 2006.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone Publishing Ltd., Oxford, UK.
- Elson, D. (1999). "Labor markets as gendered institutions: equality, efficiency and empowerment issues". *World Development*, 27(3), 611-627.
- Engelberek, G. (2002). *Análisis de la situación de las mujeres y la igualdad de oportunidades en el mercado de trabajo. La igualdad, instrumento rentable en las organizaciones*. Diputación Foral de Bizkaia, 2002, 37-71.

Ethical Performance (2005). Men dominate CSR jobs. *Ethical Performance* 6(8). <http://www.ethicalperformance.com/news/article/3019>

Escudero, M. (2010). *Harvard lanza un mensaje a los ejecutivos*. www.elconfidencial.com

Falck, O., & Heblich, S. (2007). Corporate social responsibility: Doing well by doing good. *Business horizons*, 50, 247-254.

Farnsworth, K. (2005). "Promoting businee centred welfare: international and European business perspectives on social policy". *Journal of European Social Policy*, 15(1), 65-80.

Fredrick, W. (1960). "The growing concern over business responsibility". *California Management Review*, 2(4), 54-61.

Frederick, W. C. (2008). "Corporate social responsibility: deep roots, flourishing growth, promising future". *The Oxford handbook of corporate social responsibility*, 522-531.

Freeman, E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Friedman, M. (1962). "The social responsibility of business is to increase its profits". *New York Times*, September 126.

Friedman, M. (1970). "The social responsibility of business is to increase its profits (SM17)". *New York Times magazine*, 13 September.

Fryxell, G. E. & Lerner, L. D. (1989). "Contrasting corporate profiles: women and minority representation in top management positions", *Journal of Business Ethics*, 8 (5):341-352.

Garriga, E. & Melé, D. (2004). "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory". *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), 51-71.

Gladwin, T. N. & Kennelly, J. J. (1995). "Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research", *Academy of Management Review* 20(4), 874-904.

Göbbels, M. (2002). *Reframing Corporate Social Responsibility: The Contemporary Conception of a Fuzzy Notion*. *Journal of Business Ethics*, 44, 95-105.

Global Reporting Initiative (2002). *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad sobre actuaciones económi-*

cas, medioambientales y sociales de la empresa. GRI, Ámsterdam.

Global Reporting Initiative (2009). *Incluyendo la cuestión de género en los informes de sostenibilidad. Una guía para profesionales*. GRI, Ámsterdam.

Grosser, K. & Moon, J. (2005). "Gender mainstreaming and corporate social responsibility: Reporting workplace issues". *Journal of Business Ethics*, 62(4), 332.

Grosser, K. & Moon, J. (2008). "Developmentes in company reporting on workplace gender equality? A corporate social responsibility perspective". *Accounting Forum*, 32, 179-198.

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

Heald, M. (1988). *The Social Responsibilities of Business: Company and Community, 1900-1960*. Transaction Books, New Brunswick.

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

Hillman, A. J., Cannella, A. A. & Harris I. C. (2002). "Women and racial minorities in the boardroom: how do directors differ?" *Journal of Management*, 28, 747-763.

Human Development Report (1997): "Human development to eradicate poverty". UNDP: New York. http://hdr.undp.org/en/media/hdr_1997_en_overview.pdf

Humphries, J. & Rubery, J. (1984). "The reconstitution of the supply side of the labor market: the relative autonomy of social reproduction". *Cambridge Journal of Economics*, 8(4), 331-346.

Huse, M., Nielse, S. T. & Hagen, I. M. (2009). "Women and Employee-Elected Board Members and their Contributions to Board Control Tasks". *Journal of Business Ethics*, 89, 581-597.

IFC (2007). *Stakeholder Engagement: A good practice handbook for companies doing business in emerging markets*. Washington, DC: International Finance Corporation.

Johnson, H. L. (1971). *Business in contemporary society: Framework and issues*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.

Kang, H., Cheng, M. & Gray, S. J. (2007). "Corporate governance and board composition: diversity and independence of Australian boards". *Corporate Governance: An International Review*, 15(2), 194-207.

Keijzers, G. (2002). "The transition to the sustainable enterprise". *Journal of Cleaner Production*, 10(4), 34-359.

Kelly, L. (2003). *Human Rights and Gender mainstreaming*, Paper presented to ESRC Gender Mainstreaming Seminar, Leeds, 24-5 October 2003.

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

Kramer, V. W., Konrad, A. M. & Erkut, S. (2006). *Critical Mass on Corporate Boards: Why Three or More Women Enhance Governance*. Report 11. Wellesley Centers for Women, Wellesley, MA.

Kurucz, E., Colbert, B. & Wheeler, D. (2008). "The Business case for CSR". In Crane, A., Mc Williams, Matten, A., Moon, J. and Siegel, D. (eds), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press, 83-112.

Lamsa, A., Vehkapera, M., Puttonen, T. & Pesonen, H. (2008). "Effect of Business Education on Women and Men Students Attitudes on Corporate Responsibility in Society". *Journal of Business Ethics*, 82(1), 45-58.

Ley de Estatuto de los Trabajadores (1995). R. D. 1/1995 de la Ley de Estatuto de los Trabajadores.

Ley de Prevención de Riesgos Laborales (1995). Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales.

Lifeworth (2008). *From CSR in Asia to Asian CSR*. <http://lifeworth.com/lifeworth2008/2009/05/from-csr-in-asia-to-asian-csr>.

Linnanen, L. and Panapanaan, V. (2002). *Roadmapping CSR in Finish Companies*. Helsinki University of Technology.

Lockett, A., Moon, J. & Visser, W. (2006). "Corporate Social Responsibility in Management Research: Focus, Nature, Salience and Sources of Influence", *The Journal of Management Studies*, 43(1): p.115.

LOIEMH (2007). Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

McGuire, J. (1963). *Business and society*. New York: McGraw-Hill.

Marrewijk, M. V. (2003). "Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion". *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), 95-105.

Marrewijk, M. & Hardjono, T. W. (2003). "European Corporate Sustainability Framework for Managing Complexity and Corporate Change", *Journal of Business Ethics*, XX.

Marshall, J. (2007). "The gendering of leadership in corporate social responsibility". *Journal of Organizational Change Management*, 20(2), 165-181.

Meadows, D. H. (1991). "Change is not doom". *ReVision*, 14(2), 56-60.

Méndez-Vigo, M. (2003). "Sobre la responsabilidad social interna de las empresas: el caso de las políticas de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres". *Lan harremanak: Revista de relaciones laborales*, (9), 111-125.

Merino, A. (2009). *Igualdad de Género*. Empresa y Responsabilidad Social. Editorial Bormazo.

Meyerson, D. E. & Scully, M. A. (1995). "Tempered radicalism and the politics of ambivalence and change". *Organization Science*, 6(5), 585-600.

Moon, J. (2004). "Government as a driver of corporate social responsibility: the UK in comparative perspective". *International Centre for Corporate Social Responsibility Research Paper Series*, ISSN 1479-5124.

Nierenberg, S., & Marvin, C. (2006). *Women 'take care,' men 'take charge': Stereotyping of US business leaders exposed*. New York: Catalyst.

Oakley, A. (1972). *Sex, Gender and Society*. Gower, Aldershot.

Oakley, J. G. (2000). "Gender-based barriers to senior management positions: understanding the scarcity of female CEOs". *Journal of Business Ethics*, 27(84), 321-334.

O'Connell, P. J. and Russell, H. (2005). *Equality at Work? Equality Policies, Flexible Working Arrangements and the Quality of Work*. Dublin: Equality Authority Research Series.

O'Dwyer, B. (2003). "Stakeholder Democracy: Challenges and Contributions from Accountancy". *International Centre for Corporate Social Responsibility Research Papers*, No. 18. (<http://www.nottingham.ac.uk/business/IC-CSR/index.html>)

ONU Mujeres (2011). Mensaje de Michelle Bachelet, Directora Ejecutiva de ONU Mujeres, por el motivo del Día Internacional de la Mujer. http://www.unifem.org.br/003/00301009.asp?ttCD_CHAVE=136893

Opportunity Now (2001): *Equality and Excellence: the business case*, Opportunity Now: London.

Opportunity Now (2004): *Benchmarking Report. Diversity at work: Tracking Progress on Gender*, Opportunity Now: London.

Orlitzky, M., Schmidt, F. & Rynes, S. (2003). "Corporate social and financial performance: A meta-analysis". *Organization Studies*, 24(3), 403-441.

Oxfam International (2006). *Offside! Labour Rights and Sportswear Production in Asia*. Oxford: Oxfam International, 2006, 3.

Parsons, T. (1951). *Social System*. London: Routledge.

Parekatuz (2007). "Guía para el Autodiagnóstico de Responsabilidad Social e Igualdad de Género. Bilbao": Diputación Foral de Bizkaia. http://www.bizkaia.net/ahaldun_nagusia/parekatuz/archivos/castellano/Egiera_Gu%C3%ADa%20para%20el%20Autodiagn%C3%B3stico%20RS-IG_v2.pdf

Pearson, R. & Seyfang, G. (2002). I'll tell you what I want...: women workers and codes of conduct. *Corporate Responsibility and Labour Rights: Codes of Conduct in the Global Economy*. London. Earthscan, 2002, 43-60.

Pearson, R. (2007): "Beyond women workers: gendering CSR". *Third World Quarterly*, 28(4), 731-749.

Phillips, A. (2006). "Really equal: opportunities and autonomy". *Journal of Political Philosophy*, 14(1), 30.

Plumwood, V. (2002). *Feminist Methods in Social Research*. Oxford University Press, Oxford.

PNUD (2008). *Guía de recursos de género para el cambio climático*. Programa de las Naciones Unidas para el Desar-

rollo, México. http://www.gdnonline.org/resources/UNDP_Mexico_Guia_Recursos_Genero_CC.pdf

Pollack, M. & Hafner-Burton, E. (2000). "Mainstreaming Gender in the European Union". *Journal of European Policy*, 7(3).

Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2002). "The competitive advantage of corporate philanthropy", *Harvard Business Review*, 80(12), 56-68.

Porter, M. E. & Kramer, M. (2006). Strategy & Society. "The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, December 2006.

Preston, L. E. & Post, J. E. (1975). *Private Management and Public Policy. The Principle of Public Responsibility*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Radtke, R. R. (2000). "The Effects of Gender and Setting on Accountants Ethically Sensitive Decisions". *Journal of Business Ethics*, 24(4), 299-312.

Rees, T. (2002). *The Politics of Mainstreaming Gender Equality*, i gender equality", in: E. Breitenbach, A. Brown, F. Mackay and J. Webb (Eds) *The Changing Politics of Gender Equality in Britain*. Palgrave, Basingstoke.

Rees, T. (2004). *Reflections on the Uneven Development of Gender Mainstreaming*. Paper presented to ESRC seminar. Gender Mainstreaming: Comparative Analysis. Leeds University, May 2004.

Rees, T. (2005). "Reflections on the uneven Development of GMS in Europe". *International Feminist Journal of Politics*, December 2005, 557-559.

Reyes, L. E. (2008). "La investigación en responsabilidad social en los diez últimos años: un análisis de las publicaciones en business and management". *Estableciendo puentes en una economía global*, 1 2008, 96.

Rigat. Pflaum, M. (2007). *Gender Mainstreaming. Luces y sombras de un enfoque para la igualdad de géneros*. Fundación Friedrich Ebert en Argentina. Nov. 2007.

Roberts, P. W. & Dowling, G. R. (2002). "Corporate reputation and sustained superior financial performance", *Strategic Management Journal*, 23, 1077-1093.

Rubery, J. (2002): "Gender mainstreaming and gender equality in the EU: the impact of the EU employment strategy". *Industrial Relations Journal*, 33(5), 500-522.

Ruigrok, W., Peck, S. & Tacheva, S. (2007). "Nationality and Gender Diversity on Swiss Corporate Boards". *Corporate Governance: An International Review*, 15, 546-557.

Sethi, S. P. (1975). "Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework". *California management review*, 17(3), 58-64.

Social Accountability International (2001). *Responsabilidad Social 8000. Norma SA8000*. New York. SAI.

Schultz, I. (2007). *Theoretic and Realities: Analysing Corporate Social Responsibility in Europe* (RARE); www.iso.de/ftp/RARE_Flyer_Gender.pdf.

Simga-Mugan, C., Daly, B., Onkal, D. & Kavut, L. (2005). "The Influence of Nationality and Gender on Ethical Sensitivity: An Application of the Issue-Contingent Model". *Journal of Business Ethics*, 57(2), 139-152.

Singh, V. & Vinnicombe, S. (2003). *The female FTSE Report*. Centre for Developing Women Business Leaders. Cranfield School of Management.

Schuler, D. A., & Cording, M. (2006). "A corporate social performance-corporate financial performance behavioral model for consumers". *Academy of Management Review*, 31(3), 540-558.

Thompson, L. (2008). "Gender equity and CSR in a post-feminist era". *Business Ethics: A European Review*, 17(1), 87-106.

Truño, I. & Gual, J. (2005). *La responsabilidad social corporativa en la gestión empresarial*. Barcelona: Free Press.

UN Daily Journal, Terra Viva, 23 June 2004. "The Calvert Fund is a large US mutual fund corporation based in Washington". UN Global Compact (1999). <http://www.unglobalcompact.org>.

UNDP, Human Development Report, 1997. <http://hdr.undp.org/reports/global/1997/en/>.

Utting, P. (2007). "CSR and equality". *Third World Quarterly*, 28:4, 697-712.

Varadarajan, P. R. and Menon, A. (1988). "Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy". *Journal of Marketing*, 52(3), 48-58.

Votaw, D. (1973). "Genius becomes rare". En *D. Votaw & S. P. Sethi (Eds.). The corporate dilemma*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Vogel, D. (2005). "The Market for Virtue: The Potential Limits of CSR. Washington", D. C.: Brookings Institution Press.

Walby, S. (2004). *Gender Mainstreaming: productive tensions in Theory and Practice*. Paper for ESRC Gender Mainstreaming seminar, University of Leeds. <http://leeds.ac.uk/sociology/people/swdocs/Gender%20Mainstreaming%20Overview.pdf>

Walsh, J. P. & Margolis, J. D. (2003). "Social Issues Management: Our Lost Cause Found", *Journal of Management*, 29(6), 859.

Walton, C. (1967). "Corporate governance". *Econometria*, 69(1), 1-35.

Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). "The evolution of the corporate social performance model". *Academy of management review*, 10(4), 758-769.

Wempe, J. & Kaptein, M. (2002). *The Balanced Company. A theory of Corporate Integrity*. Oxford University Press.

West, C. & Zimmerman, D. H. (1991). "Doing gender", in *Lorber, J. and Farrell, S. A. (Eds), The Social Construction of Gender*, Sage, Newbury Park, CA, 13-37.

Wilson, E. M. (2001). "Organizational Behaviour and Gender", in *E. M. Wilson (ed.), Organizational Behaviour Reassessed-The Impact of Gender*, Sage, London, 1-16.

Wood, D. J. (1991). "Corporate social performance revisited". *Academy of management review*, 16(4), 691-718.

Wood, D. J. and Lodgson, J. M. (2002). "Business Citizenship: from Individuals to Organizations", *Business Ethics Quarterly*, Rufin Series, 3, 59-94.

Zadek, S. (2000). "Doing Good and Doing Well: making the Business Case for Corporate Citizenship". Research report 1282-00-RR New York: The Conference Board.

LA DIMENSIÓN INTERNA DE LA RS DE LA EMPRESA

Gestión de los recursos humanos

Acción RSE (2006): *Guía para impulsar la equidad de género en las empresas*, Ed. Acción RSE y Servicio Nacional de la Mujer, Chile.

Adams, W. M. (2006): “The Future of Sustainability: Re-thinking Environment and Development in the Twenty-first Century”, Report of the IUCN Renowned Thinkers Meeting, pp. 29–31 January.

AMESAL (2007): “Modelo de auditoría de Género: Responsabilidad Social e Igualdad de Género en empresas de Economía Social”. *Cuestionario y criterios de análisis*, AMESAL (Asociación de Mujeres Empresarias de Sociedades Laborales).

Aramburu-Zabala Higuera, Luis (2004): “Realización de la selección: etapas, instrumentos y criterios en EMAKUNDE, CE y FSE (2004)” *Jornadas de formación y acreditación en consultoría para la igualdad de mujeres y hombres*, EMAKUNDE y CE, FSE, Vitoria-Gasteiz 2002-2004, pp. 985-1007.

Bengoechea Bartolomé, Mercedes (2004): “La comunicación femenina, en EMAKUNDE y CE (2004)” en *Jornadas de formación y acreditación en consultoría para la igualdad de mujeres y hombres*, EMAKUNDE y CE, FSE, Vitoria-Gasteiz 2002-2004, pp. 471-506.

Camejo, Armando J. (2007): “Gestión de Recursos Humanos y Responsabilidad Social en las Organizaciones Empresariales en el siglo XXI”, *Entelequia, Revista Interdisciplinar*, n.º 3, primavera, pp. 213-218.

Camejo, Armando J., Cejas, M. (2009): “Responsabilidad Social: Factor Clave de la Gestión de los Recursos Humanos en las Organizaciones del siglo XXI”, *Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*, 21, 1., pp. 1-16.

Carantoña, Elena (2007): “Un modelo para integrar la diversidad de género en la Responsabilidad Social Empresarial, Proyecto Equal por la diversidad activa”.

Carneiro Caneda, M. (2008): *Guía de responsabilidad social empresarial interna y recursos humanos*, Junta de Andalucía, Consejo Andaluz de Relaciones Laborales.

Catalyst (2007): “The Bottom line: Corporate Performance and Women’s Representation on Boards”, *Catalyst*.

Colbert, B. A., Kurucz, E. C. (2007): “Three Conceptions of Triple Bottom Line. Business Sustainability and the Role for HRM”, *Human Resource Planning*, vol. 30, 1, pp. 21-29.

Comisión Europea, Comunicado de prensa (2012): La Comisión propone un objetivo del 40% de presencia de mujeres en los consejos de administración de las empresas, IP/12/1205, 14 noviembre

Chinchilla, M.^a N. y Poelmans, S. (2001): “The adoption of family friendly HRM policies. Competing for scarce resources in the labor market”, *IESE Business School, Documento Investigación n.º 438*, junio (Disponible en <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0438-E.pdf>)

Chinchilla, M.^a Nuria, Poelmans, Steven & León, Consuelo (2003): “Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas”, *IESE Business School, Documento Investigación n.º 498*, marzo (Disponible en <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0498.pdf>)

EC_Justice (2011): “Report on Progress on Equality between men and Women in 2010: The gender balance in business leadership,” *Publication Office of the European Union*.

EMAKUNDE y CE (2004): *Jornadas de formación y acreditación en consultoría para la igualdad de mujeres y hombres*, EMAKUNDE y CE, FSE, Vitoria-Gasteiz 2002-2004.

European Commission (2008): “Women and men in decision-making 2007. Analysis of the situation and trends, EC”. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, Unit G-1, Belgium.

European Commission (2009): Guide for training in SMEs, 50 Cases of Good Practice, Directorate General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, Unit F.3, Brussels.

European Commission (2011): A Renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility, Brussels, 25.10.

European Commission Directorate-General for Justice (2013): Women and men in leadership positions in the European Union, 2013. A review of the situation and recent progress.

European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities (2010): More women in senior positions. Key to economic stability and growth, Luxembourg”, *Publications Office of the European Union*.

European Commission, Justice (2011): “Report on Progress on Equality between men and Women in 2010: The gender balance in business leadership”, *Publication Office of the European Union*.

Fernández Garrido, Julio (2004): “El inicio de la selección: análisis del puesto, elección del medio y canal de reclutamiento” en EMAKUNDE y CE (2004) *Jornadas de formación y acreditación en consultoría para la igualdad de mujeres y hombres*, EMAKUNDE y CE, FSE, Vitoria-Gasteiz 2002-2004, pp. 969-984.

Fundación Mujeres (2007): *Igualdad es Calidad Empresarial, Manual de Buenas Prácticas para la integración de la igualdad de género en la Gestión con el Modelo EFQM*, Principado de Asturias.

Fundación Mujeres (2007b): *Planes de igualdad de oportunidades en las empresas*, Fundación Mujeres, Madrid.

Fundación Mujeres (2009a): *Monográfico 1: Marco Normativo y Político*, Ed. Instituto Andaluz de la Mujer. Consejería para la Igualdad y el Bienestar Social. Junta de Andalucía.

Fundación Mujeres (2009b): *Monográfico 2: Concepto y Procedimiento de Incorporación*, Ed. Instituto Andaluz de la Mujer. Consejería para la Igualdad y el Bienestar Social. Junta de Andalucía.

Fundación Mujeres (2009c): *Monográfico 3: El diagnóstico en Materia de Igualdad: Una herramienta básica para la Intervención*, Ed. Instituto Andaluz de la Mujer. Consejería para la Igualdad y el Bienestar Social. Junta de Andalucía.

Fundación Mujeres (2009d) *Monográfico 4: El Plan de Igualdad en las empresas: Elaboración, Implantación y Medidas*, Ed. Instituto Andaluz de la Mujer. Consejería para la Igualdad y el Bienestar Social. Junta de Andalucía.

Fundación Mujeres, Chillida, Malé y Guerra, María José (2006): *Buenas prácticas para integrar la igualdad de género en las empresas*, Fundación Mujeres, España.

García-Marzá, Domingo (1999): “Mujer y entorno empresarial”, *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, n.º 4, pp. 1-14.

Gómez Torralba, Rosa y Murgibe, S. L. (2004): “Experiencias y estrategias exitosas en el marco del programa Óptima” en EMAKUNDE y CE, FSE (2004), *Jornadas de formación y acreditación en consultoría para la igualdad de mujeres y hombres*, EMAKUNDE y CE, FSE, Vitoria-Gasteiz 2002-2004, pp. 83-107.

INE (2013): “Tasas de empleo según grupos de edad. Brecha de género”, <http://www.ine.es/>, accedido 25 junio 2014.

INFOPOLIS, S. L. (2004): “Políticas empresariales de conciliación vida familiar y laboral: buenas prácticas” en EMAKUNDE y CE, FSE (2004), *Jornadas de formación y acreditación en consultoría para la igualdad de mujeres y hombres*, EMAKUNDE y CE, FSE, Vitoria-Gasteiz 2002-2004, pp. 885-935.

Instituto Andaluz de la Mujer (2006): *La Igualdad de Oportunidades, Buenas Prácticas en Empresas Andaluzas*, IAM, Consejería para la Igualdad y Bienestar Social.

Instituto de la Mujer (2007): *Manual para elaborar un Plan de Igualdad en la Empresa*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Secretaría General de Políticas de Igualdad.

Jefatura del Estado (2009): Ley 9/2009, de 6 de octubre, de ampliación de la duración del permiso de paternidad en los casos de nacimiento, adopción o acogida, BOE núm. 242, 7 de Octubre.

Ley 9/2009, de 6 de octubre, de ampliación de la duración del permiso de paternidad en los casos de nacimiento, adopción o acogida, BOE, 242, 7 de octubre de 2009.

Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres, (LOIEMH 3/2007), BOE, 242,23 de marzo de 2007.

López Díez, Pilar (2004): “Las mujeres en el discurso iconográfico de la publicidad”, en EMAKUNDE y CE (2004) *Jornadas de formación y acreditación en consultoría para la igualdad de mujeres y hombres*, EMAKUNDE y CE, FSE, Vitoria-Gasteiz 2002-2004, pp. 413-470.

Lledó Cunill, Eulalia (2004): “Nombrar a las mujeres, describir la realidad: la plenitud del discurso”, en EMAKUNDE y CE (2004), *Jornadas de formación y acreditación en consultoría*

para la igualdad de mujeres y hombres, EMAKUNDE y CE, FSE, Vitoria-Gasteiz 2002-2004, pp. 371-412.

Martín Rojo, Luisa y Gómez Esteban, Concepción (2004): “El género del poder. El estilo femenino en las organizaciones laborales”, en EMAKUNDE y CE (2004) *Jornadas de formación y acreditación en consultoría para la igualdad de mujeres y hombres*, EMAKUNDE y CE, FSE, Vitoria-Gasteiz 2002-2004, pp. 507-535.

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (1995): Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, BOE número 75 de 29/3/1995, pp. 9654 - 9688.

Murillo de la Vega, Soledad (2004): “El tiempo de trabajo y el tiempo personal: un conflicto de intereses”, en EMAKUNDE y CE (2004) *Jornadas de formación y acreditación en consultoría para la igualdad de mujeres y hombres*, EMAKUNDE y CE, FSE, Vitoria-Gasteiz 2002-2004, pp. 937-968.

OECD (2008): Gender and Sustainable Development. Maximizing the Economic, Social and Environmental Role of Women.

Pérez del Río, Teresa (2004): “Discriminación por razón de género y negociación colectiva”, en EMAKUNDE y CE (2004) *Jornadas de formación y acreditación en consultoría para la igualdad de mujeres y hombres*, EMAKUNDE y CE, FSE, Vitoria-Gasteiz 2002-2004, págs. 573-634.

Pérez del Río, Teresa (2004): “La prohibición de discriminación en las condiciones de trabajo”, en EMAKUNDE y CE (2004) *Jornadas de formación y acreditación en consultoría para la igualdad de mujeres y hombres*, EMAKUNDE y CE, FSE, Vitoria-Gasteiz 2002-2004, págs. 539-572.

Quintanilla Navarro, Beatriz (2004): “Valoración de puestos de trabajo: discriminación retributiva”, en EMAKUNDE y CE (2004) *Jornadas de formación y acreditación en consultoría para la igualdad de mujeres y hombres*, EMAKUNDE y CE, FSE, Vitoria-Gasteiz 2002-2004, pp. 635-668.

Real Decreto 295/2009, de 6 de marzo, por el que se regulan las prestaciones económicas del sistema de la Seguridad Social por maternidad, paternidad, riesgo durante el embarazo y riesgo durante la lactancia natural, BOE, 69, 21 de marzo de 2009.

Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. http://www.boe.es/aeboe/consultas/bases_datos/doc.php?id=BOE-A-1995-7730

Rimanoczy, I. y Pearson, T. (2010): "Role of HR in the new world of sustainability", *Industrial and Commercial Training*, vol. 42, no. 1, pp. 11-17.

Torre García, C. y Maruri Palacín, I. (2009): *La Responsabilidad Social de Género en la Empresa. Un valor emergente del management empresarial*, Editorial Cinca, S. A., Madrid.

Torre, Carlos de la. y Maruri, Itziar: (2009). *La Responsabilidad Social de Género en la Empresa. Un valor emergente del management empresarial*. Fundación Sagardoy. Madrid 2009.

UNIFEM y United Nations Global Compact (2011): "Companies Leading the Way: Putting the Principles into Practice", UNIFEM y United Nations Global Compact, Working paper updated July, http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/human_rights/Resources/Companies_Leading_the_Way.pdf

Varela Legarreta, Ana (2004): "Medidas de apoyo a la conciliación de la vida laboral y familiar del Gobierno Vasco", en EMAKUNDE y CE (2004) *Jornadas de formación y acreditación en consultoría para la igualdad de mujeres y hombres*, EMAKUNDE y CE, FSE, Vitoria-Gasteiz 2002-2004, pp. 855-884.

Velasco, E. M.; Aldamiz-Echevarría, C.; Fernandez De Bobadilla, S.; Intxaurburu, M. G.; Larrieta, I. (2013): *Guía de Buenas Prácticas en Responsabilidad Social de Género*, Pirámide, Colección Empresa y Gestión, Madrid.

Salud y seguridad en el lugar de trabajo

Agencia Europea Para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (2003). *Gender issues in safety and health at work - A review*. <http://osha.europa.eu/en/publications/reports/209>

Aguilera Alava, L. (2009). *Género y salud: un análisis de la relevancia de la tipificación sexual en la salud de mujeres y hombres*. Universidad de la Laguna. Serie tesis doctorales

Barnett, R. (1998). Gender, Job Stress and Illness artículo dentro del Capítulo 34 (Psychosocial and Organizational Factors)

de la *Encyclopedia of Occupational Health and Safety*, fourth edition Volumen. II. International Labour Office. Geneva,34-50.

Comisión Europea (2001). *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Comisión de las Comunidades Europeas.

Comision Europea (2004). *Guia Equal sobre integración de la perspectiva de género*, nov.2004 <http://europa.eu.int/comm/equal> CCOO (2001). *Salud laboral: diferencia de género*. <http://www.fsc.ccoo.es/comunes/temp/recursos/31/125558.pdf>

CCOO (2004). *Guía para la mejora de las condiciones de salud y trabajo de las mujeres* www.ccoo.es

CIMOP & Instituto de la Mujer (España) (2000). *El estrés en las mujeres trabajadoras: sus causas y sus consecuencias*. Madrid: Instituto de la Mujer.

EUROFOUND (2005). *Time and work. Work intensity*. Dublin. Office for Official Publications of the European Communities. Disponible online

EUROFOUND (2007). *Working conditions in the European Union: The gender perspective*. Dublin. Office for Official Publications of the European Communities. Disponible online

Fundacion Istas de CCOO (2010). *Enfermedades Profesionales*. <http://www.istas.net/risctox/index.asp?idpagina=617>

Ibáñez Pascual, M. (2008). “La segregación ocupacional por sexo a examen. Características personales, de los puestos y de las empresas asociadas a las ocupaciones masculinas y femeninas”. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas* (Reis), 123, 87-122.

ILO (2005). *Sexual harassment at work: National and International responses*. Conditions of Work and Employment Series, 2, Geneva.

Informe CEPROSS-PANOTRATSS (2010). *Observatorio de enfermedades profesionales (cepross) y de enfermedades causadas o agravadas por el trabajo*. Secretaria de Estado la Seguridad Social. <http://www.seg-social.es/prdi00/groups/public/documents/binario/145097.pdf>

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (2008). “Las Enfermedades Profesionales”. *Revista Erga Pri-*

maria Transversal, 23, 3. http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/ErgaPrimaria/2008/Numero23_2008.pdf

Martínez Herrero, MJ (2009). “Las mujeres y la segregación laboral en la Unión Europea”. *Comunicación presentada al III Congreso de Economía feminista*. Universidad Pablo Olavide de Sevilla Baeza 2 y 3 de abril de 2009.

Messing, K. (Dir.) (2002). *El trabajo de las mujeres: comprender para transformar*. Editorial Catarata, Madrid.

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2010). *Estadística de Accidentes de trabajo*. Año 2009. <http://www.mtin.es/estadisticas/eat/eat09/ANE/AteP.htm>

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2011). *Estadística de Accidentes de trabajo*. Año 2010 avance.

Nelson, D. L. y Burke R. J. Edited by (2002). *Gender, work stress, and health*. American Psychological Association. Washington. ISBN: 1-55798-923-0

O.I.T. (1986). *Factores Psicosociales en el Trabajo*. Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra.

O.I.T. (2010). *Lista de enfermedades profesionales de la OIT* www.ilo.org/safework

OMS (1946). *Constitución de la Organización Mundial de la Salud*.

Pérez del Río, T. y Ballester Pastor, A. (2000). *Mujer y salud laboral*. La ley-Actualidad, SA. Madrid.

Poal Marcet, G. (1993). *Entrar, quedarse, avanzar. Aspectos psicosociales de la relación mujer-mundo laboral*. Siglo XXI. Madrid. Citado en *Cimop 2000*.

Pollard, T. M. y Hyatt S. B. Edited by (1999). *Sex, Gender and health*. Cambridge university press. Uk.

Sampere, M.; Ballesteros, M. P. y LOPEZ, J. C. (2010). “La edad y el género influyen en la incapacidad temporal por contingencia común”, *Revista MC MUTUAL*, junio, 9-11.

UGT (2005). *Salud Laboral y Género*. www.ugt.es.

Voguel, L. (2003). *La salud de la mujer trabajadora en Europa. Desigualdades no reconocidas*. Instituto Sindical Europeo para la Investigación, formación, Salud y seguridad. (BTS)

Zarapuz, L. (2010). *Evolución de la situación laboral de las mujeres desde la entrada en vigor de la Ley de Igualdad: 2007-2010*. Gabinete Económico Confederal de CCOO. Valladolid, 17 de junio de 2010.

Adaptación al cambio

Agenda Económica de las Mujeres (2009). *Impactos de género de la crisis económica y financiera global*, Proyecto desarrollado con el apoyo de la OIT, el PNUD y UNIFEM. En línea, última consulta el 24 de Julio de 2014. https://editorialexpress.com/cgi-bin/conference/download.cgi?db_name=IAFFE2010&paper_id=125&file_type=slides

Association for Women's Rights in Development (AWID) (2010). *The Impact of the Crisis on Women: Main Trends across Regions*. Edited by AWID, Canada.

Cabeza Pereiro, J. (2011). *Las reestructuraciones desde la perspectiva de género*. En línea, último acceso el 15 de agosto 2011. http://www.ief.es/documentos/investigacion/genero/c_imp_gen_mod2_Reestructuraciones_perspectiva.pdf.

Chen S. & Ravallion, M. (2009). *The Impact of the Global Financial Crisis on the World's Poorest: June Update*, Washington DC: Banco Mundial.

COM 694 (2009). *Igualdad entre mujeres y hombres - 2010*, Informe de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. Bruselas, 18.12.2009, COM (2009) 694 final. <http://www.democraciapartitaria.com/administracion/documentos/ficheros/01032011125333/LexUriServ.pdf>.

COM 77 (2009). *Informe sobre la igualdad entre mujeres y hombres de 2009*. Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones de 27 de Febrero 2009 relativa a la «Igualdad entre mujeres y hombres - 2009» [COM (2009) 77 final - No publicada en el Diario Oficial]. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2009:0077:FIN:ES:PDF>.

Comisión de Derechos de la Mujer e Igualdad de Género (2010). *Informe sobre la dimensión de género de la recesión económica y la crisis financiera*. Informe al Parlamento Europeo 2009/2204 INI (2010). Ponente: Raúl Romeva i Rueda.

<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=REPORT&reference=A7-2010-0155&language=ES>.

EC (2008). *Change management, What is the EU doing to help you?* European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. <http://ec.europa.eu/social>.

EC (2009a). *Restructuring in Europe 2008, A review of EU action to anticipate and manage employment change*. European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities.

EC (2009b). *The Gender Perspective on the response to the economic and financial crisis*. European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities.

Elson, D. (1998). The Economic, the Political and the Domestic: Businesses, States and Households in the Organisation of Production, *New Political Economy*, 3 (2), 189–209.

Elson, D. (2009). *Gender and the Economic Crisis in Developing Countries: A Framework for Analysis*. Documento presentado en el Taller *Género y la Crisis Económica*, Oxford, Reino Unido, 15 y 16 de septiembre de 2009.

Emmett, B. (2009). *Paying the Price for the Economic Crisis*. Oxford: Oxfam Internacional.

European Women Lobby (2009). *Women, the Financial and Economic Crisis - the Urgency of a Gender Perspective*, publicado en Septiembre de 2009, 3. <http://www.socialwatch.org/node/11592>

Flecker, J., Holtgrewe, U. Schönauer, A. & Gavroglou S. (2009) *Value chain restructuring and company strategies to reach flexibility*. WORKS project, CIT3-CT-2005-006193.

Gálvez Muñoz, L. & Torres López J. (2009). *La crisis económica y sus alternativas: una perspectiva de género*. XIX Taller de Política Feminista, Feminismo ante la crisis. Edita Forum de Políticas Feministas. Madrid.

Gálvez Muñoz, L. (2009). Mujeres y hombres frente a la crisis económica y la recuperación, en *Lina Gálvez Muñoz y Juan Torres López (2010) Desiguales: Mujeres y Hombres frente a la crisis financiera*, Editorial Icaria, Barcelona.

Gálvez Muñoz, L. y Torres López J. (2010). *Desiguales: Mujeres y hombres frente a la crisis financiera*. Editorial Icaria, Barcelona.

Guzmán, V. (2003). *Gobernabilidad democrática y género, una articulación posible*. Serie Unidad Mujer y Desarrollo, 48, CEPAL. Santiago de Chile.

Harper, C., Jones, N., McKay A. & Espey J. (2009). *Children in Times of Economic Crisis: Past Lessons Future Policies*. Background Note, March 2009, Overseas Development Institute, Londres.

Horn, Z. E. (2009a). *No Cushion to Fall Back On: The Global Economic Crisis and Informal Workers*. Proyecto Ciudades Inclusivas, Women in Informal Employment: Globalizing and Organizing (WIEGO), Cambridge, MA.

Horn, Z. E. (2009b). Women in Informal Employment: Globalizing and Organizing. Working paper for conference *The Impact of the Global Economic Slowdown on Poverty and Sustainable Development in Asia and the Pacific*, 28-30 Sept 2009, Hanoi <http://www.adb.org/Documents/Events/2009/Poverty-Social-Development/gender-impact-in-informal-sector-Horn-paper.pdf>

Kainer, J. (1998). Gender, Corporate Restructuring and Concession Bargaining in Ontario's Food Retail Sector. *Industrial Relations*, 53(1), 183-206.

Karambayya, R. (2002). *Women and Corporate restructuring: Sources and Consequences of Stress, Gender, work stress and health*. Edited by Debra L. Nelson and Ronald J. Burke, USA.

King, R. & Sweetman, C. (2010). *Perspectivas de género sobre la crisis económica global*. Documento de Trabajo de Oxfam Internacional. En línea: www.oxfam.org

Levi, M., Li, K. & Zhang, F. (2008). *Mergers and Acquisitions: The Role of Gender*. Electronic copy available at: <http://ssrn.com/abstract=1123735>.

Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. «BOE» núm. 71, de 23 de marzo de 2007, páginas 12611 a 12645. BOE-A-2007-6115.

Montaño, S. & Milosavljevic, V. (2010). *La crisis económica y financiera. Su impacto sobre la pobreza, el trabajo y el tiempo de las mujeres*. Editado por CEPAL.

OIT (2002). *Men and Women in the Informal Economy: A Statistical Picture*. Organización Internacional del Trabajo, Ginebra.

OIT (2009a). *Informe sobre el trabajo en el mundo*. Organización Internacional del Trabajo, Ginebra.

OIT (2009b). *La OIT advierte que la crisis económica podría generar hasta 22 millones más de desempleadas en 2009 y poner en peligro los avances relativos a la igualdad en el trabajo y el hogar*. OIT, 5 de marzo de 2009, http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/press-and-media-centre/news/WCMS_103450/lang--es/index.htm (Última consulta 12 de Agosto de 2011).

OIT (2009c). *Tendencias Mundiales del Empleo de las Mujeres*, 2009. Organización Internacional del Trabajo, Ginebra.

Pazos Morán, M. (2010). El papel de la igualdad de género en el cambio a un modelo productivo sostenible, en *Gálvez Muñoz, L. y Torres López J. (2010) Desiguales: Mujeres y hombres frente a la crisis financiera*. Editorial Icaria. Barcelona.

Pearson, R. (2009). *Crisis of reproduction as well as of production and finance* (The Human Development approach). Documento presentado en el Taller sobre Género y la Crisis Económica, Oxford, Reino Unido, 15 y 16 de septiembre de 2009.

Praparapun, Y. (2010). *Women Paying the Price. The impact of the global financial crisis on women in Southeast Asia*. Edited by Oxfam.

Roodman, D. (2009). *If Microcredit Had Bubbles, Would We Know?* Center for Global Development, 27 de julio de 2009. En línea, última consulta el 15 de agosto de 2011 http://blogs.cgdev.org/open_book/2009/07/if-microcredit-had-bubbles-would-we-know.php.

Sen, A. (2009). El capitalismo más allá de la crisis. En línea, última consulta el 15 de agosto de 2011 <http://www.letraslibres.com/index.php?art=13756>.

Smith, M. (2009). *Analysis Note: Gender Equality and Recession*. Financed by and prepared for the use of the European Commission, Directorate- General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, EGGE –European Commission's Network of Experts on Employment and Gender Equality issues– Fondazione Giacomo Brodolini. http://www.lm.gov.lv/upload/dzimumu_lidztiesiba/equality-crisis-final.pdf.

Sullivan K. & Jordan M. (2009). In Banking Crisis, Guys get the Blame. *The Washington Post*, 10 de febrero de 2009. <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2009/02/10/AR2009021002398.html>.

Sunderland, R. (2009). The real victims of this credit crunch? Women, *The Observer*, *The Guardian*, domingo 18 de enero de 2009. <http://www.guardian.co.uk/lifeandstyle/2009/jan/18/women-credit-crunch-ruth-sunderland>.

Tienari, J. (2000). Gender segregation in the making of a merger, *Scandinavian Journal of Management*, 16, 111-144.

Walby, S. (2009a). *Auditing the gender implications of recovery policies for the financial and economic crisis*, 28 abril de 2009. For meeting of European Platform of Women Scientists and European Commission http://www.lancs.ac.uk/fass/doc_library/sociology/walby_auditing_the_gender_implications_of_recovery_policies.pdf.

Walby, S. (2009b). Gender and the Financial Crisis, 9 de abril de 2009, Paper for UNESCO Project on *Gender and the Financial Crisis* http://www.lancs.ac.uk/fass/doc_library/sociology/Gender_and_financial_crisis_Sylvia_Walby.pdf.

World Bank (2001). *Engendering Development Through Gender Equality in Rights, Resources and Voice*. World Bank Policy Research Report, January 2001. World Bank and Oxford University Press, New York.

World Bank (2003). *Promising approaches to engendering development: beyond "one size fits all": equitable downsizing in Vietnam*. En línea, última consulta el 15 de agosto de 2011 <http://documents.worldbank.org/curated/en/2003/06/6528319/beyond-one-size-fits-all-equitable-downsizing-vietnam-promising-approaches-engendering-development-beyond-one-size-fits-all-equitable-downsizing-vietnam>.

World Bank (2009). *Impact of Financial Crisis on Women and Families*. PREM Gender and Development, February 2009.

Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales

Acción RSE (2007). *Guía para la empresa Ambientalmente Sustentable*. Acción RSE, Santiago, Chile.

Arenas, D.; Fosse, J.; & Huc, E. (2010). *El giro hacia la empresa verde*. Editado por ESADE-Instituto de Innovación So-

cial. Con la colaboración de los Abertis y Fundación Repsol. Publicado por El Tinter.

Arnocky, S. & Stroink, M. (2010). Gender Differences In Environmentalism: The Mediating Role Of Emotional Empathy, *Current Research in Social Psychology*. <http://www.uiowa.edu/~grpproc/crisp/crisp.html> (Accedido Octubre 2012).

Catalyst (2004). *The bottom line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards*. Catalyst, New York.

CERES (2010). *The 21st Century Corporation: The CERES Roadmap for Sustainability*, CERES.

Czap, N. V. & Czap, H. J. (2010). An experimental investigation of revealed environmental concern. *Ecological Economics*, 69 (10), 2033-2041.

De Villiers, C. & Van Staden, C. J. (2010). Shareholders' requirements for corporate environmental disclosures: A cross country comparison. *The British Accounting Review*, 42, 227-240.

Dietz, T., Kalof, L. & Stern, P. (2002). Gender, Values and Environmentalism. *Social Science Quarterly*, 83 (1), 353-364.

Durán Romero, G. (2009). Empresas y gestión ambiental en el marco de la Responsabilidad Social Corporativa. *Economía Industrial*, 371 (Ejemplar dedicado a: Industria y medio ambiente: el reto de la sostenibilidad), 129-138.

European Commission (2003). *Women in industrial research: A wake up call for European industry*. A report to the European Commission from the High Level Expert Group on Women in Industrial Research for strategic analysis of specific science and technology policy issues (STRATA). European Commission Directorate-General for Research, http://ec.europa.eu/research/science-society/document_library/pdf_06/wir_final.pdf.

FECYT (2007). *Mujer y Ciencia. La situación de las mujeres investigadoras en el sistema español de ciencia y tecnología*, Fundación española para la ciencia y la tecnología, Segunda edición actualizada.

Fernández de Gatta, F. (2004), La responsabilidad social corporativa en materia ambiental. Estado de la cuestión. *Boletín económico del ICE*, núm. 2824, del 15 al 21 de noviembre.

Fregidou Malama, M. (2004). ¿Es necesario equilibrar el poder en las cooperativas entre mujeres y hombres?, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 50, 151-163.

Fukukawa, K., Shafer, W. E. & Lee, G. M. (2007). Values and Attitudes Toward Social and Environmental Accountability: a Study of MBA Students, *Journal of Business Ethics*, 71, 381-394.

Fundación Entorno (2008). *Liderando el desarrollo sostenible empresarial. Impulsar el éxito: Personas y Desarrollo Sostenible*. Fundación Entorno, Empresa y Desarrollo Sostenible. Consejo Empresarial Español para el Desarrollo Sostenible. Madrid.

Gallizo, J. L. (2006). Informar sobre la responsabilidad social de la empresa. Algo más que una moda, en *Responsabilidad Social e Información Medioambiental de la Empresa*. Coord. Gallizo, J. L., Edita Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA).

Garcés, C. (2006). Estrategias empresariales de responsabilidad medioambiental: presión de los *stakeholders* y barreras a la adaptación, en *Responsabilidad Social e Información Medioambiental de la Empresa*. Coord. Gallizo, J. L., Edita Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA).

García Ordaz, M. (2009). La responsabilidad social corporativa y el estilo de dirección femenino, *Capital Humano*, 229, Febrero 2009.

Gómez Orea, D. (2009). La Gestión Ambiental en la Empresa Responsabilidades de Productores y Consumidores, *Economía Industrial*, 371, 87-100.

González García, M. I. (2008). Habitando los Espacios Naturales en Cuerpos Sexuados: Género y Responsabilidad Medioambiental. *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura*, CLXXXIV 729 enero-febrero (2008).

GRI (2006). *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*. Global Reporting Initiative, Holanda, Amsterdam. Version 3.0.

Guenli, T. & Sanyal, R. (2002). Ethical Concerns in International Business: Are Some Issues More Important Than Others?, *Business and Society Review*, 107 (2), 195-206.

- Hayes, B. C. (2001). Gender, scientific knowledge, and attitudes toward the environment: A cross-national analysis. *Political Research Quarterly*, 54(3), 657-671.
- Hunter, L. M., Hatch, A., & Johnson, A. (2004). Cross-national gender variation in environmental behaviors. *Social Science Quarterly*, 85, 677-694.
- IFC (2002). *Developing Value. The Business Case for Sustainability in Emerging Markets*. SustainAbility, Ethose Institute, IFC, Washington D. C.
- ISO (2011). *Win the energy challenge with ISO 500001*. ISO
- Krishnan, H. A. (2009). What causes turnover among women on top management teams? *Journal of Business Research*, 62 (11), 1181-1186.
- Krishnan, H. A & Park, D. (2005). A few good women-on top management teams. *Journal of Business Research*, 58 (12), 1712-1720.
- London Business School (2007). *Innovative Potential: Men and Women in Teams*. London Business School & The Lehman Brothers Centre for Women in Business.
- Málovics, G.; Csigéné, N. & Kraus S. (2008). The role of corporate social responsibility in strong sustainability. *The Journal of Socio-Economics*, 37, 907-918.
- Marshall, J. (2007). The gendering of leadership in corporate social responsibility. *Journal of Organizational Change Management*, 20(2), 165-181.
- Mazurkiewicz, P. (2004). *Corporate environmental responsibility: Is a common CSR framework possible?*. Working Paper, The World Bank.
- Mazurkiewicz, P. & Grenna, L. (2003). *Corporate social responsibility and multi-stakeholder dialogue - towards environmental behavioral change*. World Bank, EXT Communications for Development Division.
- McKeiver, C. & Gadenne, D. (2005). "Environmental Management Systems in Small and Medium Businesses". *International Small Business Journal*, 23 (5), 513-537.
- Muñoz, L. A. (2007). "Protagonismo de la mujer en la gestión de la Responsabilidad Social Corporativa", *Capital Humano*, 209, abril 2007.

Naciones Unidas (1995). *Declaración y Plataforma de Acción de Beijing*, Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer. Beijing del 4 al 15 de septiembre de 1995.

OCDE (2008). *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales*, OECD.

OECD (2005). *El Medio Ambiente y las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales. Herramientas y Enfoques Empresariales*. OECD, París.

Ofei-Manu, P. (2009). Gender and environment in the Japanese workplace, *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 4 (2/3), 150-164.

Olofsson, A. & Öhman, S. (2006). "General Beliefs and Environmental Concern: Transatlantic Comparisons". *Environment and Behavior*, November 38, 768-790.

Palomino Villavicencio, B. & Gómez Villarreal, M. C. (2009). Investigación, medio ambiente y mujer en México. Un acercamiento hemerográfico. 9.º Congreso Internacional de la Universidad. Sede Instituto Politécnico Nacional, 18-20 junio 2009.

Parizanganeh, A., Lakhan, V. C., Yazdani, M. & Ahmad, S. R. (2011). Modelling categorical data to identify factors influencing concern for the natural environment in Iran. *Journal of Environmental Management*, In Press, Corrected Proof, Available online 13 July 2011.

PNUMA(2004). *La Mujer y el Medio Ambiente*. PNUMA, Nairobi, Kenya.

Raiborn, C. A.; Butler, J. B.; & Massoud, M. C. (2011). Environmental reporting: Toward enhanced information quality. *Business Horizons*, Available online 17 May 2011.

Rondinelli, D. A. & Berry, M. A. (2000). Environmental Citizenship in Multinational Corporations: Social Responsibility and Sustainable Development. *European Management Journal*, 18 (1), 70-84.

Sánchez, P. S., Domínguez, M. L. & Hernández, J. (2010). Género y comportamiento ambiental de los negocios de artesanías de barro. *Gestión y Política Pública*, Vol. XIX, 1, semestre de 2010, 79-110.

Schaper, M. (2002). Small Firms and Environmental Management: Predictors of Green Purchasing in Western Australian Pharmacies. *International Small Business Journal*, 20, (3), 235-251.

Shen, J. and Saijo, T. (2008). Reexamining the relations between socio-demographic characteristics and individual environmental concern: Evidence from Shanghai data, *Journal of Environmental Psychology*, 28, 42-50.

Tarifa, J. y Mendieta, C. (2009). El medio ambiente en las empresas y empresas del Medio Ambiente. *Economía Industrial*, n.º 371(Ejemplar dedicado a: Industria y medio ambiente: el reto de la sostenibilidad), 101-111.

Tikka, P. M., Kuitunen, M. K., & Tynys, S. M. (2000). Effects of Educational Back-ground on Students' Attitudes, Activity Levels and Knowledge Concerning the Environment. *Journal of Environmental Education*, 31, 12-19.

UNEP (2010). *Are You a Green Leader? Business and Biodiversity: making the case for a lasting solution*. United Nations Environment Programme, DTIE, Sustainable Consumption and production Branch.

WBCSD (2010). *People Matter Engage: Inspiring employees about sustainability*, World Business Council for Sustainable Development, http://www.wbcspdpublications.org/cd_files/datas/capacity_building/people_matter/pdf/PeopleMatterEngage.pdf.

WBCSD (2011). *Valoración Corporativa de los Ecosistemas: Desarrollando el caso empresarial*. WBCSD.

Zelezny, L. C., Chua, P. P., & Aldrich, C. (2000). Elaborating on gender differences in environmentalism. *Journal of Social Issues*, 56, 443-457.

LA DIMENSIÓN EXTERNA DE LA RS DE LA EMPRESA

Comunidades locales

Aguirre, M.^a S., Aldamiz-echevarría, C. Baelo, L. M.^a (2009). “El esfuerzo en responsabilidad social y su Comunicación en Internet: el caso de las empresas del foro de marcas renombradas españolas” *REDMARKA - Revista Académica de Marketing Aplicado – CIECID - Universidad de A Coruña*, Año I, Número 1, 3-37 (en <http://www.redmarka.org.ar>).

Antona, A. M., Ducloux, M., Gómez, I., Izquierdo, E., Melgar, D., de Miguel, V., Moreno, F. y Sánchez, E. (2008). *La responsabilidad social corporativa*. Informes ISF n.º 3, Ingeniería Sin Fronteras.

Arenas, D.; Sánchez, P.; Murphy, M.; Vives, J. (2011). *Relaciones empresariales con comunidades locales y ONG. Segunda parte*. Instituto de Innovación Social.

Banco Mundial (2001). *Hacia la integración de sexos en el desarrollo económico-mediante la igualdad de derechos, recursos y participación*. Banco Mundial & Ediciones Mundi-Prensa.

Banco Mundial (2006). *Igualdad de género: una estrategia rentable*. Plan de Acción del Grupo del Banco Mundial (Ejercicios 2007-2010). Banco Mundial, septiembre 2006.

BCLC (2008). *Investing in Our Communities. A Business Civic Leadership Center Report*. Business Civic Leadership Center, USA.

CERES (2010). *The 21st Century Corporation: The Ceres Roadmap to Sustainability*. Coalition for Environmentally Responsible Economies, CERES.

Comisión de las Comunidades Europeas (2001). *Libro verde: Fomentar un marco para la Responsabilidad Social de las Empresas*, Bruselas, 18.7.2001, COM (2001).

Corporate Citizenship (2010). *Volunteering –The Business Case. The benefits of corporate volunteering programmes in education*. Corporate Citizenship and the City of London, London.

Danish Institute for Human Rights (2006). *Evaluación del cumplimiento de los derechos humanos*. Danish Institute for Human Rights, The Human Rights & Business Project.

GRI e IFC (2009). *Embedding Gender in Sustainability Reporting – A Practitioner's Guide*. Global Reporting Initiative and International Finance Corporation.

IFC (1998). *Doing Better Business through Effective Public Consultation and Disclosure. A Good Practice Manual*. IFC, International Finance Corporation.

IFC (2000). *Investing in People: Sustaining Communities through Improved Business Practices. A Community Development Resource Guide for Companies*. IFC, International Finance Corporation. Washington, USA.

IFC (2009). *Good Practice Note: Addressing Grievances from Project-Affected Communities. Guidance for Projects and Companies on Designing Grievance Mechanisms*. IFC, International Finance Corporation. Washington, USA.

OECD (2008). *Gender and Sustainable Development. Maximising the Economic, Social and Environmental Role of Women*. OECD.

Pinney, C., Kinnicutt, S. y Spencer, S. (2010). *Leadership Competencies for Community Involvement: Getting to the roots of success*. Boston College Center for Corporate Citizenship.

PNUD (2010). *Informe sobre Desarrollo Humano 2010. La verdadera riqueza de las naciones: Caminos al desarrollo humano*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Nueva York.

Reichardt, M. y Moshoeshoe, M. (2003). *Pioneering New Approaches in Support of Sustainable Development in the Extractive Sector: Corporate Strategic Planning Frameworks for Community Development*. The African Institute of Corporate Citizenship, December 2003.

SNV y WBCSD (2010). *Negocios Inclusivos: Creando valor en América Latina*. SNV y WBCSD, Octubre 2010.

The Hackett Group. "The Hackett Group: Supplier Diversity Does not Drive Increased Costs.", August 17, 2006, Accedido el 20 de Julio de 2011 en http://www.thehackettgroup.com/about/alerts/alerts_2006/alert_08172006.jsp.

Thompson, A. A., Tancredi, F. B. y Kisil, M. (2000). "New partnership for social development: Business and the Third Sector", *International Journal of Public Administration*, 23 (5-8), 1359-1385.

UICN, PNUD y GGCA (2009). *Manual de capacitación en género y cambio climático*. Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y Alianza Mundial de Género y Cambio Climático (GGCA), Costa Rica. Junio 2009.

UNIFEM y United Nations Global Compact (2011). *Companies Leading the Way: Putting the Principles into Practice*. UNIFEM y United Nations Global Compact, Working paper updated July.

WBCSD (2010). *Visión 2050. Una nueva agenda para los negocios*. World Business Council for Sustainable Development

World Bank (2001). *Engendering Development Through Gender Equality in Rights, Resources and Voice*. World Bank Policy Research Report, January 2001. World Bank and Oxford University Press, New York.

Socios comerciales, proveedores y personas consumidoras

Abenzoza, S., Ayuso, S. & Soto, J. P. (2008). *Implicación de los organismos mundiales en la Responsabilidad Social Corporativa*. Documento de trabajo 1, Marzo 2008, Cátedra Mango de RSC.

AERCE (2010). *La política de Compras, eje "imprescindible" para consolidar la cultura de la Responsabilidad Social*. En línea, último acceso 25 de Abril de 2011 http://www.aerce.org/noticia_detalle.php/128 (accedido el).

Ageron, B., Gunasekaran, A. & Spalanzani, A. (2011). Sustainable supply management: An empirical study. *International Journal of Production Economics*, doi:10.1016/j.ijpe.2011.04.007.

American Marketing Association (AMA) (2007). *Definition of Marketing*. <http://www.marketingpower.com>

Argandoña, A. (2008). La responsabilidad social de las empresas pequeñas y medianas.

Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, 1, Junio 2008.

Arlı, D. I. & Lasmono, H. K. (2010). Consumers' perception of corporate social responsibility in a developing country. *International Journal of Consumer Studies*, 34, 46-51.

Auger, P., Devinney, T. M., Louviere, J. J. & Burke, P. F. (2008). Do social product features have value to consumers? *International Journal of Research in Marketing*, 25, 183–191.

Ayuso, S., Colomé R. & Roca, M. (2010). *Requisitos de RSC en la cadena de suministro: El caso de las PYMES catalanas*. Cátedra MANGO de Responsabilidad Social Corporativa, Documento de trabajo 4, Junio 2010. <http://www.esri.es/assets/Publicacions-Ctedra-MANGO/Documento-de-trabajo-4RSC-PYMES-catalanas.pdf>.

Baden, D. A., Harwood, I. A. & Woodward, D. G. (2009). The effect of buyer pressure on suppliers in SMEs to demonstrate CSR practices: An added incentive or counterproductive? *European Management Journal*, 27(6), 429-441.

Baghi, I., Rubaltelli, E., & Tedeschi, M. (2009). A strategy to communicate corporate social responsibility: cause related marketing and its dark side. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16, 15–26.

Barrientos, S., Dolan, C. & Tallontire, A. (2003). A gendered Value Chain Approach to Codes of Conduct in African Horticulture, *World Development* 31, 1.511-1.526.

Beckmann, S. (2007). Consumers and corporate social responsibility. *Australasia Marketing Journal*, 15, 27–36.

Bhattacharya, C. B. & Korschun, D. (2008). Stakeholder marketing: beyond the 4 Ps and the customer, *Journal of Public Policy & Marketing*, 27(1), 113–116.

Bhattacharya, C. B. & Sen, S. (2004). Doing better at doing good: when, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. *California Management Review*, 47(1), 9–24.

BLIHR, Global Compact Office and Office of the UN High Commissioner for Human Rights (2006). *A Guide for Integrating Human Rights into Business Management. Business Leaders Initiative On Human Rights*. United Nations Global Compact and the Office of the High Commissioner for Human Rights.

BSR (2006). *Women's General & Reproductive Health in Global Supply Chains*. Business for Social Responsibility. http://www.bsr.org/reports/BSR_Womens-Reproductive-Health-ExecSummary.pdf.

Cagatay, N., Elson, D. & Grown, C. (eds) (1995). "Special issue Gender", *Adjustment and Macroeconomics*. World Development, 23(11), 1825-2017.

Ciliberti, F., Pontrandolfo, P. & Scozzi, B. (2008). "Investigating corporate social responsibility in supply chains: a SME perspective". *Journal of Cleaner Production*, 16, 1579-1588.

Club de Excelencia en Sostenibilidad (2008). *Consumo Responsable y Desarrollo Sostenible, ¿qué opinan los españoles?* Club de Excelencia en Sostenibilidad.

Club de Excelencia en Sostenibilidad (2009a). *Cultura de la Empresa del S. XXI: una propuesta*. En línea http://www.clubsostenibilidad.org/f_publicaciones

Club de Excelencia en Sostenibilidad (2009b). *Estudio multi-sectoriales sobre el estado de la responsabilidad corporativa de la gran empresa en España 2009*. Club de Excelencia en Sostenibilidad en http://www.clubsostenibilidad.org/f_publicaciones/09_multisectorial.pdf

Collins, C. M., Steg, L., & Koning, M. A. S. (2007). Customers' values, beliefs on sustainable corporate performance, and buying behavior. *Psychology & Marketing*, 24(6), 555-577.

Cone Corporate Citizenship, 2011 [WWW document] Cone/Echo Global CR Opportunity Study. (Último acceso Octubre 10) On line: www.coneinc.com, www.coneinc.com/global-CRstudy.

Craig, N. C. & Williams, E. (2011). Responsible consumers and stakeholder marketing: building a virtuous circle of social responsibility, *Universia Business Review*, segundo trimestre 2011, 68-78.

Creyer, E. H. & Ross, W. T. Jr (1997). The influence of firm behavior on purchase intention: do consumers really care about business ethics? *Journal of Consumer Marketing*, 14, 419-432.

Curras-Pérez, R.; Bigne-Alcaniz, E. & Alvarado-Herrera, A. (2009). "The Role of Self-Definitional Principles in Consumer Identification with a Socially Responsible Company", *Journal of Business Ethics*, 89, 547-564.

De Klerk, M. (no date). Deciduous fruit industry study. Cape Town: Commission of Inquiry into the Provision of Rural Financial Services.

Devinney, T. M., Auger, P., Eckhardt, G., & Birtchnell, T. (2006). "The other CSR". *Stanford Social Innovation Review*, 4(3), 30–37.

Diego, J. (2010). Evaluando las directrices de la OECD para empresas multinacionales, 16. En línea, última consulta Agosto, 2010, <http://rsc.uned.es/?p=741>

Doorey, D. J. (2011). "The Transparent Supply Chain: from Resistance to Implementation at Nike and Levi-Strauss". *Journal of Business Ethics*, DOI 10.1007/s10551-011-0882-1.

Du, S., Bhattacharya, C. B. & Sen, S. (2007). "Reaping relational rewards from corporate social responsibility: the role of competitive positioning". *International Journal of Research in Marketing*, 24, pp. 224-241.

El País (2011). *Noruega lija su techo de cristal*. El País, 24 de abril de 2011.

Elliott, K. A., & Freeman, R. B. (2001). *White hats or Don Quixotes? Human rights vigilantes in the global economy*, National Bureau of Economic Research Cambridge, MA.

Elson, D. (1999). "Labor markets as gendered institutions: equality, efficiency and empowerment issues". *World Development*, 27(3), 611–627.

Elson, D. & Gideon, J. (1999). *The international covenant on economic, social and cultural rights and the empowerment of women*. NY: UNIFEM.

FEMUPROCAN y VECO Mesoamérica (2009). *Análisis de la Cadena de Hortalizas en Terrabona y Darío, Nicaragua, bajo un enfoque de género*. www.vecoma.org. En línea: <http://www.vecoma.org/files/docs/BIBLIOTECA/hortalizasFEM.pdf>

Flecker, J., Holtgrewe, U. Schönauer, A. & Gavroglou S. (2009). *Value chain restructuring and company strategies to reach flexibility*. WORKS project, CIT3-CT-2005-006193

Folbre, N. (1994). *Who pays for the kids? Gender and the structures of constraint*. London: Routledge.

Forética (2008). *Informe Forética 2008 Evolución de la Responsabilidad Social de las Empresas en España*. En línea, <http://mouriz.files.wordpress.com/2008/11/informe-foretica-2008.pdf>

FSB (2007) *Social and environmental responsibility and the small business owner*. Federation of Small Businesses Survey.

Fullerton, S., Kerch, K. B., & Dodge, H. R. (1996): "Consumer ethics: An assessment of individual behavior in the market place". *Journal of Business Ethics*, 15(7), 805–814.

Gereffi, G. (1994). "The organization of buyer-driven global commodity chains: How US retailers shape overseas production networks". In G. Gereffi, & M. Korzeniewicz (Eds.), *Commodity chains and global capitalism*, 95–123. Westport, CT: Praeger.

Gereffi, G. (1995). "Global production systems and third world development". In B. Stallings (Ed.), *Global change, regional response: The new international context of development*, 100-142. Cambridge, MA: Cambridge University Press.

Gereffi, G. & Korzeniewicz, M. (eds.) (1994). *Commodity chains and global capitalism*. Westport, CT: Praeger.

Gereffi, G., Humphrey, J. & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12 (1), 78-104.

Gereffi, G., Humphrey, J., Kaplinsky & Sturgeon, T. (2001). *Introduction: Globalisation, Value Chains and Development*, Institute of Development Studies, www.ids.ac.uk, UK.

Grown, C., Elson, D., & Gagatay, N. (2000). "Special issue: growth, trade, finance, and gender inequality". *World Development*, 28(7), 1145–1390.

Grupo Eroski (2007a). *Memoria de Responsabilidad Social 2005-2006*. Documento en línea, último acceso 30 Junio 2011 <http://responsabilidadsocial.fundacioneroski.es/2007/es/empleo-de-calidad/estudio-de-caso-observatorio-de-la-igualdad/>

Grupo Eroski (2007b). *Sociedad y Medio Ambiente en la Cadena de Valor*. Documento en línea, último acceso 30 Junio 2011 <http://responsabilidadsocial.fundacioneroski.es/2007/es/sociedad-y-medio-ambiente-en-la-cadena-de-valor/enfoque-de-gestion/>

Handelman, J. M. & Arnold, S. J. (1999). The role of marketing actions with a social dimension: appeals to the institutional environment. *Journal of Marketing*, 63, 33–48.

Harrison, R. (2003). "Corporate social responsibility and the consumer movement". *Consumer Policy Review*, 13 (4), 127-131.

Herr, P. M., Kardes, F. R. & Kim, J. (1991). "Effects of word-of-mouth and product attribute information on persuasion: An accessibility-diagnostics perspective". *Journal of Consumer Research*, March, 17, 454-462.

Hicks, C., (2009). *Consumer Empowerment & Responsible Business Approaches from a business perspective*, World Business Council for Sustainable development, OECD Cr Roundtable, 15 June, 2009.

Humphrey, J. & Schmitz, H. (2001). *Governance in global value chains*. IDS Bulletin, 32(3), 19-29.

Humphries, J., & Rubery, J. (1984). "The reconstitution of the supply side of the labor market: the relative autonomy of social reproduction". *Cambridge Journal of Economics*, 8(4), 331-346.

International Co-ordinating "Committee of National Institutions for the Promotion and Protection of Human Rights (CIC) (2011)". *Revisión de Lineamientos OECD para Empresas Multinacionales*. Presentación del Comité Internacional Coordinador de Instituciones Nacionales de Derechos Humanos, en línea: <http://www.business-humanrights.org/media/documents/cic-indh-presentacion-del-revision-de-lineamientos-oecd-3-febrero-2011.pdf> (Consultado 25 Abril 2011)

Ioannou, I. & Serafeim, G. (2011). *The Consequences of Mandatory Corporate Sustainability Reporting*, London Business School, Harvard Business School, Electronic copy available at: <http://ssrn.com/abstract=1799589>.

Johnsson-Latham, Gerd (2007). *A study on gender equality as a prerequisite for sustainable development*, Report to the Environment Advisory Council, Sweden.

Jungk, M. (2006). *Complicity in Human Rights violations: a responsible Business approach to suppliers*, Danish Institute for Human Rights, Human Rights & Business.

Kaplinsky, R. & Morris, M. (2001). *A Handbook for Value Chain Research*. Document prepared for IDRC (International Development Research Centre), www.idrc.ca

- Kilgour, M. (2007). "The UN Global Compact and substantive equality for Women: revealing a 'well hidden' mandate", *Third World Quarterly*, 28(4), 751-773.
- Klein, J. & Dawar, N. (2004). "Corporate social responsibility and consumers' attributions and brand evaluations in a product-harm crisis". *International Journal of Research in Marketing*, 21(3), 203-217.
- Klein, J. & Shiv, B. (1996). "Under siege: How consumers respond and marketers react to negative information". *Advances in Consumer Research*, 23(1), 456.
- Knack, S. & Keefer, P. (1997). "Does social capital have an economic payoff? A cross-country investigation". *Quarterly Journal of Economics*, 112 (4), 1251-1288.
- Kotler, P. & Armstrong, G., (2008). *Principios de Marketing*, Pearson Educación, Madrid.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2011): *Marketing 3.0*, LID Editorial Empresarial, primera edición, Madrid.
- Laroche, M., Bergeron, J., & Barbaro-Forleo, G. (2001). "Targeting consumers who are willing to pay more for environmentally friendly products". *Journal of Consumer Marketing*, 18(6), 503– 520.
- Lerberg Jorgensen, A. & Steen Knudsen, J. (2006). "Sustainable competitiveness in global value chains: how do small Danish firms behave?" *Corporate Governance*, 6(4), 449-462
- Lichtenstein, D. R., Drumwright, M. E. & Braig, B. M. (2004). "The effect of corporate social responsibility donations to corporate-supported nonprofits", *Journal of Marketing*, 68, 16–32.
- Maignan, I. & Ferrell, O. C. (2000). "Measuring corporate citizenship in two countries: the case of the United States and France", *Journal of Business Ethics*, 23, 283–297.
- Maignan, I. & Ferrell, O. C. (2003). "Nature of corporate responsibilities: perspectives from American, French, and German consumers", *Journal of Business Research*, 56, 55.
- Maignan, I. (2001). "Consumers' perceptions of corporate social responsibilities: a cross-cultural comparison", *Journal of Business Ethics*, 30, 57.

Masr (2011) El futuro de la RSE transita por las auditorías. Apple y su cadena de valor. En línea: <http://www.masr.com.mx/el-futuro-de-la-rse-transita-por-las-auditorías/>

McGoldrick, P. J. & Freestone, O. M. (2008). "Ethical product premiums: antecedents and extent of consumers' willingness to pay". *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 18(2), 185–201.

Nebenzahl, I. D., Jaffe, E. D., & Kavak, B. (2001). "Consumers' punishment and rewarding process via purchasing behavior". *Teaching Business Ethics*, 5(3), 283–305.

Observatorio de la Sostenibilidad en España (2007). *Sostenibilidad en España 2007*, Mundiprensa, Madrid.

OECD (2003). *Annual Report on the OECD Guidelines for Multinational Enterprises 2002*, Responsible supply chain management.

OECD (2005). *Annual Report on the OECD Guidelines for Multinational Enterprises 2005*, Corporate Responsibility in the Developing World. OECD.

OECD (2005). *El Medio Ambiente y las Líneas Directrices de la OECD para Empresas Multinacionales*. Herramientas y Enfoques Empresariales, OECD, París.

OECD (2006). *Annual Report on the OECD Guidelines for Multinational Enterprises 2006*, Conducting Business in Weak Governance Zones. OECD.

OECD (2007a). *Annual Report on the OECD Guidelines for Multinational Enterprises 2007*, Corporate Responsibility in the Financial Sector. OECD.

OECD (2007be) *Annual Report on the Guidelines for Multinational Enterprises 2006*, Conducting business in weak governance zones. OECD.

OECD (2008). *Gender and Sustainable Development. Maximising the Economic, Social and Environmental Role of Women*. OECD.

OECD (2008). *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*. OECD.

OECD (2008a). *Annual Report on the OECD Guidelines for Multinational Enterprises 2007*, Corporate responsibility in the financial sector. OECD.

OECD (2008b). *Gender and Sustainable Development, Maximising The Economic, Social And Environmental Role Of Women*. OECD.

OECD (2009). *Annual Report on the OECD Guidelines for Multinational Enterprises 2008, Employment and industrial relations*. OECD.

OECD (2010a). *Annual Report on the OECD Guidelines for Multinational Enterprises 2009, Consumer empowerment*. OECD.

OECD (2010b). *Annual Report on the OECD Guidelines for Multinational Enterprises 2010, Corporate responsibility: Reinforcing a unique instrument*. OECD.

OECD (2011). *Annual Report on the OECD Guidelines for Multinational Enterprises 2010, Corporate Responsibility: Reinforcing a Unique Instrument*. OECD.

OECD (2011). *Guidelines for Multinational Enterprises 2011*. OECD.

OIT (2001). Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social, 3ra Edición, Documento en línea <http://www.ilo.org/declaration>

Opijnen, M. van & Oldenziel, J. (2010). Responsible Supply Chain Management, Potential success factors and challenges for addressing prevailing human rights and other CSR issues in supply chains of EU-based companies.

Oxfam (2004). Trading away our rights, Women working in global chains, Oxfam International.

Paek, H., & Nelson, M. R. (2009). To buy or not to buy: determinants of socially responsible consumer behavior and consumer reactions to cause-related and boycotting ads, *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 31(2), 75-90.

Pearson, R. (2007). "Beyond women workers: gendering CSR", *Third World Quarterly*, 28(4), 731 - 749

Pedersen, E. R. (2009). "The many and the few: rounding up the SMEs that manage CSR in the supply chain". *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(2), 109-116.

Pezola, J. & Shang, J. (2011). "How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A system-

atic review”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 117-135.

Porter (1991). “Towards a Dynamic Theory of Strategy”, *Strategic Management Journal (1986-1998)*; Winter 1991; 12; Special Issue: 95-117.

Rai, S. (2002). *Gender and the political economy of development*. Cambridge: Polity.

Rawwas, M. Y. A. (1996). “Consumer ethics: An empirical investigation of the ethical beliefs of Austrian consumers”, *Journal of Business Ethics*, 15(9), pp. 1.009-1.019.

Reardon, T., Codron, J. M., Busch, L., Bingen, J. & Harris, C. (2001). “Global change in agrifood grades and standards: agribusiness strategic responses in developing countries”, *International Food and Agribusiness Management Review*, 2(3).

Regil Castilla de, A. (2010) ISO 26000. En línea: http://oecd-watch.org/publications-es/Publication_3522-es/

Sahuquillo, M. R. (2011). *Noruega lija su techo de cristal*. EL PAÍS, 24 de abril de 2011, 26.

Sen, S. & Bhattacharya, C. B. (2001). “Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility”, *Journal of Marketing Research*, 38, 225–244.

Skaar, C. and Fet, A. M. (2011) *Accountability in the Value Chain: From Environmental Product Declaration (EPD) to CSR Product Declaration, Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Published online in Wiley Online Library.

Smith, N. C., 2008. “Consumers as Drivers of Corporate Social Responsibility”, In *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, ed. A. Crane, A. Me Williams, D. Matten, J. Moon, & S. S. Siegel. New York: Oxford University Press, 281-302.

Srnka, K. J. (2004). “Culture’s role in marketers’ ethical decision making: An integrated theoretical framework”. *Academy of Marketing Science Review*, 2004 (01), Available: <http://www.amsreview.org/articles/srnka01-2004.pdf>.

Starbucks (2005). *Más que una taza de café, Responsabilidad Social Corporativa, Informe Anual. Año Fiscal 2005*. Docu-

mento en línea, último acceso Mayo 2011. <http://www.corresponsables.com/sites/default/files/0000000485.pdf>.

Starbucks (2008). *Corporación Starbucks, Informe anual de responsabilidad social corporativa para el año fiscal 2007, Nuestro compromiso con el abastecimiento ético de café*. Documento en línea, último acceso Mayo 2011. <http://assets.starbucks.com/assets/csr-fy2007-es.pdf>.

Starcher, G. (2005). *Responsible entrepreneurship: Engaging small and medium sized enterprises in socially and environmentally responsible practices*. European Bahaa Business Forum Paris, France.

Steenhaut, S., & Van Kenhove, P. (2005). "Relationship commitment and ethical consumer behavior in a retail setting: The case of receiving too much change at the checkout", *Journal of Business Ethics*, 56(4), 335–353.

Studer, S., Tsang, S., Welford, R. & Hills, P. (2008). "SMEs and voluntary environmental initiatives: A study of stakeholders perspectives in Hong Kong", *Journal of Environmental Planning and Management*, 51(2), 285–301.

The World Bank Group (2003). *Strengthening Implementation of CSR in Global supply chains*. International Finance Group.

Tilley, F. (2000). "Small firm environmental ethics: How deep do they go?" *Business Ethics: A European Review*, 9, 31-41.

Trudel, R., & Cotte, J. (2008). "Does being ethical pay?" *Wall Street Journal*, May, 12, R1.

Trudel, R., & Cotte, J. (2009). "Does it pay to be good?" *MIT Sloan Management Review*, 50(2), 61-68.

UNIFEM y United Nations Global Compact (2010). *Principios para el empoderamiento de la mujer. La igualdad es buen negocio*. UNIFEM y United Nations Global Compact.

Utting, P. (2000). Business responsibility for sustainable development. Occasional Paper No. 2, Geneva: UNRISD.

Vilanova, M. & Dinarès, M. (2009). Gestión de la responsabilidad social de la empresa (RSE) en las PYMES. Modelo de indicadores de RSE para PYMES. Manual de uso. Instituto de Innovación Social, ESADE Business School, Universitat Ramon Llull.

Vitell, S. J. (2003). "Consumer ethics research: Review, synthesis and suggestions for the future", *Journal of Business Ethics*, 43(1/2), 33–47.

Vitell, S. J., Lumpkin, J. R., & Rawwas, M. Y. A. (1991). "Consumer ethics: An investigation of the ethical beliefs of elderly consumers", *Journal of Business Ethics*, 10(5), 365–375.

Whitehead, A. (2001). "Trade, trade liberalization and rural poverty in low-income Africa: a gendered account". Background Paper for the UNCTAD 2001 Least Developed Countries Report, Mimeo.

Williamson, D., Lynch-Wood, G. & Ramsay, J. (2006). "Drivers of environmental behaviour in manufacturing SMEs and the implications for CSR", *Journal of Business Ethics*, 67, 317-330.

World Bank Group (2003). Sustainable Development in a Dynamic World, World Development Report 2003, documento en línea, 18 de Julio 2014, <http://web.worldbank.org>.

Yaccato, J. T. (2004). *The 80% minority: Reaching the real world of women consumers*. Penguin Group Canada, Ontario.

Derechos humanos

Alcañiz, M. (2003). Las otras en los derechos humanos, *Feminismo/s: Revista del Centro de Estudios sobre la Mujer de la Universidad de Alicante*, N.º 1, 149-162.

BLIHR, Global Compact Office and Office of the UN High Commissioner for Human Rights (2006). *A Guide for Integrating Human Rights into Business Management*. Business Leaders Initiative On Human Rights, United Nations Global Compact and the Office of the High Commissioner for Human Rights.

BSR (2009). *Moving the Needle: Protecting the Rights of Garment Factory Workers*. A Report Commissioned by the Levi Strauss Foundation, Business for Social Responsibility.

Dovey, K. (2009). *Putting Gender on the Business and Human Rights Agenda*. Scoping Paper. June 2009. Realizing Rights -the Ethical Globalization Initiative.

Folguera, P. (2010). "La equidad de género en el marco internacional y europeo", en *Mujeres, Globalización y Derechos Humanos*, Ed. Maquieira, V., Ediciones Cátedra, Valencia, 2010, 97-146.

Forética (2008). *SGE 21:2008, Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable*, Forética/SGE 21.

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

Maquieira, V. (2010). "Mujeres, globalización y derechos humanos", en *Mujeres, Globalización y Derechos Humanos*, Ed. Maquieira, V., Ediciones Cátedra, Valencia, 2010, 41-95.

Naciones Unidas (1993). *Declaración y Programa de Acción de Viena, Nota de la Secretaria*. Asamblea General de Naciones Unidas, Conferencia Mundial de Derechos Humanos, Viena 14 a 25 de junio de 1993.

OECD (2008). *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*, OECD.

Özden, M. (2005). *Sociedades Transnacionales y Derechos Humanos*. Colección del Programa Derechos Humanos del CETIM, Segundo número. ISBN 2-88053-040-7.

Prandi, M. y Lozano, J. P. (2009). *Guía Práctica de Derechos Humanos para Empresas*. Escola de Cultura de Paz y ESADE.

Tomei, M. (2003). *La Protección Internacional de los Derechos Humanos y la Igualdad: El Papel y el Enfoque de la OIT*, Temas Laborales: Revista Andaluza de Trabajo y Bienestar Social, N.º 68, 27-57.

UNIFEM y United Nations Global Compact (2010a). *Principios para el empoderamiento de la mujer. La igualdad es buen negocio*. UNIFEM y United Nations Global Compact.

UNIFEM y United Nations Global Compact (2010b). *Resumen Ejecutivo. Principios para el empoderamiento de la mujer. La igualdad es buen negocio*. UNIFEM y United Nations Global Compact.

United Nations (2010). *The World's Women 2010: Trends and Statistics*. United Nations, New York.

United Nations Global Compact (2007). *Embedding Human Rights Into Business Practice II*. A joint publication of the United Nations Global Compact and the Office of the High Commissioner of Human Rights, United Nations Global Compact.

Zabala, I. (2005). Claroscuros de Género en la Globalización Neoliberal, *Lan-Harremanak*, 12 (I), 139-166.

Problemas ecológicos mundiales

Arenas, D.; Fosse, J.; Huc, E. (2010). *El giro hacia la empresa verde*. Editado por ESADE-Instituto de Innovación Social. Con la colaboración de los Abertis y Fundación Repsol. Publicado por El Tinter.

Fernández de Gatta, F. (2004). La responsabilidad social corporativa en materia ambiental. Estado de la cuestión. *Boletín económico del ICE*, 2824, del 15 al 21 de noviembre.

González García, M. I. (2008). Habitando los Espacios Naturales en Cuerpos Sexuados: Género y Responsabilidad Medioambiental. *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura*, CLXXXIV 729 enero-febrero.

Hemmati (2005). *Gender & Climate Change in the North: Issues, Entry Points and Strategies for the Post-2012 Process*. Genanet - Focal Point Gender Justice and Sustainability / LIFE e. V., <http://www.genanet.de>, accedido en marzo de 2010.

IPCC (2001). *Tercer Informe de Evaluación del IPCC: Cambio Climático 2001*. IPCC.

Lambrou, Y. and Piana, G. (2005). *Gender: the missing component in the response to climate change*. Food and Agriculture Organization (FAO) of the United Nations, October 2005.

Mejía Reátiga, C. A. (2005). Mecanismo de Desarrollo Limpio, *Pensamiento y gestión: revista de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte*, ISSN 1657-6276, N.º 18, 138-150.

Naciones Unidas (1995). *Declaración y Plataforma de Acción de Beijing, Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer*. Beijing del 4 al 15 de septiembre de 1995.

OECD (2005). *El Medio Ambiente y las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales*. Herramientas y Enfoques Empresariales. OECD, París.

OECD (2008a). *Gender and sustainable development: maximising the economic, social and environmental role of women*, OECD.

OECD (2008b). *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*, OECD.

Pastor Escribano, A. (2010). "Cómo financiar el cambio climático". *Boletín económico de ICE*, Información Comercial Española, ISSN 0214-8307, N.º 2982, 23-31.

PNUD (2007). *Enfoque de Equidad de Género Para Iniciativas de Energía Sostenible*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD.

PNUD (2007). *Informe sobre Desarrollo Humano 2007-2008*. La lucha contra el cambio climático: Solidaridad frente a un mundo dividido. Nueva York.

PNUD (2008). *Guía recursos de género para el cambio climático*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, México.

PNUMA(2004). *La Mujer y el Medio Ambiente*. PNUMA, Nairobi, Kenya.

Rico, M. N. (1998). *Género, Medio Ambiente y Desarrollo Sustentable*. Serie Mujer y Desarrollo, num. 25, Naciones Unidas, Santiago de Chile, Octubre.

Röhr, U. (2004). *Gender Relations in International Climate Change Negotiations*. Genanet - Focal Point Gender Justice and Sustainability / LIFE e. V. <http://www.genanet.de>, accedido en marzo de 2010.

Rondinelli, D. A. and Berry, M. A. (2000). "Environmental Citizenship in Multinational Corporations: Social Responsibility and Sustainable Development". *European Management Journal*, 18 (1), 70-84.

Sánchez, P. S., Domínguez, M. L. y Hernández, J. (2010). "Género y comportamiento ambiental de los negocios de artesanías de barro". *Gestión y Política Pública*, Vol. XIX, n.º 1, 79-110.

UICN, PNUD y GGCA (2009). *Manual de capacitación en género y cambio climático*. Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y Alianza Mundial de Género y Cambio Climático (GGCA), Costa Rica. Junio 2009.

UNFPA (2009). *Estado de la población mundial 2009: Frente a un mundo cambiante: las mujeres, la población y el clima*, UNFPA.

UNIFEM y United Nations Global Compact (2010). *Companies Leading the Way: Putting the Principles into Practice*. UNIFEM and United Nations Global Compact.

Wunder, S. (2006). *Pagos por servicios ambientales: Principios básicos esenciales*. Centro Internacional de Investigación Forestal (CIFOR), Occasional Paper No. 42(s).

Anexos



Tabla Anexo 1. Índice de Desigualdad de Género por Países

Clasificación	2008	Valor	Tasa Mortalidad Materna	2003-2008	Tasa Fecundidad Adolescente	1990-2008	Escaños en Parlamento (%)	Población con al menos educación secundaria completa % de 25 años y mayores)		Tasa de Participación en Fuerza de Trabajo (%)		Tasa uso anticonceptivos (% casadas entre 15-49 años)	Cobertura prenatal, al menos una consulta	Partos atendidos por personal sanitario especializado
								M	H	M	H			
Clasificación según el IDH	2008	2008		2008	2010	2010	2010	2010	2008	2008	2008	1990-2008d	1990-2008d	2000-2008d
DESARROLLO HUMANO MUY ALTO														
1	Noruega	5	0,234	7	8,6	36,1	99,3	99,1	77,3	82,6	88,4	—	—	—
2	Australia	18	0,296	4	14,9	29,7	95,1	97,2	69,9	83,0	70,8	—	—	99
3	Nueva Zelanda	25	0,320	9	22,6	33,6	71,6	73,5	72,1	84,5	—	—	—	94
4	Estados Unidos	37	0,400	11	35,9	17,0	95,3	94,5	68,7	80,6	72,8	—	—	99
5	Irlanda	29	0,344	1	15,9	15,5	82,3	81,5	62,8	80,7	89,0	—	—	100
6	Liechtenstein	—	—	—	—	24,0	—	—	—	—	—	—	—	—
7	Países Bajos	1	0,174	6	3,8	39,1	86,3	89,2	73,4	85,4	67,0	—	—	100
8	Canadá	16	0,289	7	12,8	24,9	92,3	92,7	74,3	82,7	74,0	—	—	100
9	Suecia	3	0,212	3	7,7	47,0	87,9	87,1	77,1	81,8	—	—	—	—

Clasificación	Valor	Índice de Desigualdad de Género	Tasa Mortalidad Materna	Tasa Fecundidad Adolescente	Escaños en Parlamento (%)	Población con al menos educación secundaria completa % de 25 años y mayores)			Tasa de Participación en Fuerza de Trabajo (%)	Tasa uso anticonceptivos (% casadas entre 15-49 años)	Cobertura prenatal, al menos una consulta	Partos atendidos por personal sanitario especializado (%)
						M	H	M				
Clasificación según el IDH	2008	2008	2003-2008	1990-2008	2008	2010	2010	2010	2008	1990-2008d	1990-2008d	2000-2008d
10 Alemania	7	0,240	4	7,7	31,1	91,3	80,0	92,8	70,8	82,3	82,3	100
11 Japón	12	0,273	6	4,7	12,3	80,0	82,3	82,3	62,1	85,2	85,2	100
12 Rep. de Corea	20	0,310	14	5,5	13,7	79,4	91,7	91,7	54,5	75,6	75,6	100
13 Suiza	4	0,228	5	5,5	27,2	62,9	74,5	74,5	76,6	87,8	87,8	100
14 Francia	11	0,260	8	6,9	19,6	79,6	84,6	84,6	65,8	74,9	74,9	100
15 Israel	28	0,332	4	14,3	14,2	78,9	77,2	77,2	61,1	70,1	70,1	100
16 Finlandia	8	0,248	7	11,4	41,5	70,1	70,1	70,1	73,9	77,7	77,7	100
17 Islandia	13	0,279	4	15,1	33,3	66,3	57,7	57,7	81,7	89,9	89,9	100
18 Bélgica	6	0,236	8	7,7	36,2	75,7	79,8	79,8	60,9	73,5	73,5	100
19 Dinamarca	2	0,209	3	6,0	38,0	59,0	65,6	65,6	77,2	84,3	84,3	100
20 España	14	0,280	4	12,1	33,6	70,9	75,7	75,7	63,2	81,7	81,7	100
21 Hong Kong, China (RAE)	-	-	-	5,7	-	67,3	71,0	71,0	60,5	79,2	79,2	100

Clasificación	Índice de Desigualdad de Género	Valor	Tasa Mortalidad Materna	Tasa Fecundidad Adolescente	Escasos en Parlamento (%)	Población con al menos educación secundaria completa % de 25 años y mayores)			Tasa de Participación en Fuerza de Trabajo (%)	Tasa uso anticonceptivos (% casadas entre 15-49 años)	Cobertura prenatal, al menos una consulta especializada	Partos atendidos por personal sanitario especializado (%)
						M	M	H				
Clasificación según el IDH	2008	2008	2003-2008	1990-2008	2008	2010	2010	2010	2008	1990-2008d	1990-2008d	2000-2008d
22	Grecia	23	0,317	3	8,9	14,7	64,4	72,0	55,4	79,0	76,2	—
23	Italia	9	0,251	3	4,9	20,2	76,5	84,1	51,6	74,5	—	99
24	Luxemburgo	24	0,318	12	12,3	23,3	66,4	73,9	58,1	73,9	—	100
25	Austria	19	0,300	4	12,8	26,6	67,3	85,9	68,3	81,0	—	—
26	Reino Unido	32	0,355	8	24,1	19,6	68,8	67,8	69,2	82,2	82,0	—
27	Singapur	10	0,255	14	4,5	24,5	57,3	64,8	60,6	81,8	—	100
28	República Checa	27	0,330	4	10,6	16,0	85,5	87,6	61,1	78,1	—	100
29	Eslovenia	17	0,293	6	4,9	10,0	45,9	63,7	67,5	75,4	—	100
30	Andorra	—	—	—	—	25,0	50,8	50,9	—	—	—	—
31	Eslovaquia	31	0,352	6	20,7	19,3	80,8	87,1	61,3	76,5	—	100
32	Emiratos Árabes Unidos	45	0,464	37	16,0	22,5	76,9	77,3	42,5	92,6	—	100

Clasificación según el IDH	Clasificación de Género	Índice de Desigualdad de Género	Valor	Tasa Mortalidad Materna	Tasa Fecundidad Adolescente	Escasos en Parlamento (%)	Población con al menos educación secundaria completa % de 25 años y mayores)			Tasa de Participación en Fuerza de Trabajo (%)	Tasa uso anticonceptivos (% casadas entre 15-49 años)	Cobertura prenatal, al menos una consulta	Partos atendidos por personal sanitario especializado		
							M	H	M					H	M
	2008	2008	2003-2008	1990-2008	2008	2010	M	H	2010	M	H	2008	2008	1990-2008d	2000-2008d
33	Malta	35	0,395	8	11,5	8,7	64,4	73,5	64,4	41,3	77,7	—	—	—	100
34	Estonia	39	0,409	25	21,4	20,8	94,4	94,6	94,4	70,2	78,6	—	—	—	100
35	Chipre	15	0,284	10	6,1	14,3	64,0	75,2	64,0	64,5	78,5	—	—	—	100
36	Hungría	34	0,382	6	20,2	11,1	93,2	96,7	93,2	54,8	68,0	—	—	—	100
37	Brunei Darussalam	—	—	13	25,0	—	66,6	23,5	66,6	62,6	77,8	—	—	—	100
38	Qatar	94	0,671	12	15,9	0,0	62,1	54,7	62,1	49,3	93,1	—	—	—	100
39	Baheïn	55	0,512	32	16,7	13,8	57,0	74,7	57,0	33,5	86,5	—	—	—	99
40	Portugal	21	0,310	11	16,5	28,3	44,6	43,8	44,6	69,0	79,6	67,1	—	—	100
41	Polonia	26	0,325	8	13,9	18,0	79,7	83,9	79,7	56,9	71,0	—	—	—	100
42	Barbados	42	0,448	16	42,7	13,7	89,5	87,6	89,5	76,5	84,9	—	100	—	100

Clasificación de Género	Índice de Desigualdad de Género	Valor	Tasa Mortalidad Materna		Tasa Fecundidad Adolescente	Escasos en Parlamento (%)		Población con al menos educación secundaria completa % de 25 años y mayores)		Tasa de Participación en Fuerza de Trabajo (%)		Tasa uso anticonceptivos (% casadas entre 15-49 años)	Cobertura prenatal, al menos una consulta especializada	Partos atendidos por personal sanitario especializado (%)
			2003-2008	1990-2008		M	H	M	H	M	H			
Clasificación según el IDH	2008	2008	2003-2008	1990-2008		2008	2010	2010	2010	2008	2008	1990-2008d	1990-2008d	2000-2008d
DESARROLLO HUMANO ALTO														
43	Bahamas	-	16	53,0	25,0	25,0	-	-	74,3	82,8	82,8	-	-	98
44	Lituania	33	0,369	11	21,9	17,7	91,9	95,7	65,5	71,6	71,6	-	-	-
45	Chile	53	0,505	16	59,6	12,7	67,3	69,8	48,1	78,9	78,9	64,2	-	-
46	Argentina	60	0,534	77	56,9	39,8	57,0	54,9	57,0	81,6	81,6	65,3	99	-
47	Kuwait	43	0,451	4	13,2	3,1	52,2	43,9	45,6	84,5	84,5	-	-	-
48	Letonia	22	0,316	10	15,2	20,0	94,8	96,2	70,6	78,8	78,8	-	-	-
49	Montenegro	-	-	14	14,7	11,1	97,5	98,8	-	-	-	39,4	97	-
50	Romania	49	0,478	24	31,2	9,8	83,8	90,5	55,3	70,7	70,7	70,0	94	-
51	Croacia	30	0,345	7	14,1	20,9	57,4	72,3	58,9	71,7	71,7	-	-	-
52	Uruguay	54	0,508	20	61,1	12,3	56,6	51,7	64,4	84,6	84,6	77,0	97	-
53	Libia	52	0,504	97	3,2	7,7	55,6	44,0	25,1	81,1	81,1	-	-	-

Clasificación según el IDH	Clasificación de Género	Índice de Desigualdad de Género	Valor	Tasa Mortalidad Materna		Tasa Fecundidad Adolescente	Escasos en Parlamento (%)	Población con al menos educación secundaria completa % de 25 años y mayores)			Tasa uso anticonceptivos (% casadas entre 15-49 años)	Cobertura prenatal, al menos una consulta	Partos atendidos por personal sanitario especializado
				2003-2008	2008			M	H	2010			
54	Panamá	81	0,634	130	82,6	16,7	—	63,5	60,7	52,6	87,0	—	—
55	Arabia Saudí	128	0,760	18	26,1	0,0	—	50,3	57,9	21,8	81,8	23,8	—
56	México	68	0,576	60	64,8	22,1	—	57,7	63,6	46,3	84,6	70,9	94
57	Malaysia	50	0,493	62	12,8	14,6	—	66,0	72,8	46,7	82,1	—	79
58	Bulgaria	36	0,399	11	42,2	21,7	—	69,1	70,6	63,4	73,8	—	—
59	Trinidad and Tobago	48	0,473	45	34,6	33,3	—	67,6	66,6	59,4	81,9	42,5	96
60	Serbia	—	—	14	22,1	21,6	—	61,7	70,7	—	—	41,2	98
61	Bielorusia	—	—	18	21,3	32,5	—	—	—	68,1	74,1	72,6	99
62	Costa Rica	51	0,501	30	67,0	36,8	—	54,4	52,8	48,8	84,2	—	90
63	Perú	74	0,614	240	54,7	29,2	—	64,1	78,6	61,3	77,6	71,3	91
64	Albania	61	0,545	92	14,2	7,1	—	83,2	89,2	55,5	76,4	60,1	97

Clasificación según el IDH	Índice de Desigualdad de Género	Clasificación	Valor	Tasa Mortalidad Materna		Tasa Fecundidad Adolescente	Escasos en Parlamento (%)		Población con al menos educación secundaria completa % de 25 años y mayores)		Tasa de Participación en Fuerza de Trabajo (%)		Tasa uso anticonceptivos (% casadas entre 15-49 años)	Cobertura prenatal, al menos una consulta especializada	Partos atendidos por personal sanitario especializado
				2003-2008	2003-2008		M	H	M	H	M	H			
65	41	0,442	28	25,1	11,5	—	90,6	2010	2010	2008	2008	76,3	—	—	
			Rusa												
66	67	0,575	140	30,7	12,3	—	92,2	2010	2010	2008	2008	80,4	50,7	100	
			Kazakhstan												
67	62	0,563	82	33,8	11,4	—	90,0	2010	2010	2008	2008	71,1	51,1	77	
			Azerbaijan												
68	—	—	3	15,9	12,3	—	—	2010	2010	2008	2008	78,1	35,7	99	
			Bosnia and Herzegovina												
69	44	0,463	18	28,3	8,2	—	91,5	2010	2010	2008	2008	72,6	66,7	99	
			Ukraine												
70	98	0,674	140	18,3	2,8	—	39,0	2010	2010	2008	2008	73,1	73,3	98	
			Iran (Islamic Republic of)												
71	—	—	10	21,7	31,7	—	—	2010	2010	2008	2008	74,8	13,5	94	
			The former Yugoslav Republic of Macedonia												
72	46	0,466	15	39,3	17,1	—	45,2	2010	2010	2008	2008	80,3	75,8	—	
			Mauritius												

Clasificación según el IDH	Índice de Desigualdad de Género	Valor	Tasa Mortalidad Materna	Tasa Fecundidad Adolescente	Escasos en Parlamento (%)	Población con al menos educación secundaria completa % de 25 años y mayores)			Tasa de Participación en Fuerza de Trabajo (%)			Tasa uso anticonceptivos (% casadas entre 15-49 años)	Cobertura prenatal, al menos una consulta	Partos atendidos por personal sanitario especializado (%)
						M	M	H	M	M	H			
2008	2008	2003-2008	1990-2008	2008	2010	2010	2010	2008	2008	2008	2008	1990-2008d	1990-2008d	2000-2008d
73	80	0,631	110	75,6	9,4	—	48,8	46,3	64,0	85,2	—	—	—	98
74	71	0,597	66	44,7	6,0	—	89,7	92,7	59,8	77,4	47,3	—	—	94
75	64	0,561	57	89,9	18,6	—	33,4	29,6	54,0	82,7	—	—	—	94
76	66	0,570	76	35,7	8,4	—	94,1	94,8	68,6	81,8	53,1	—	—	93
77	86	0,645	210	82,8	25,0	—	44,2	45,8	48,1	79,2	72,7	—	—	84
78	73	0,600	52	78,7	11,1	—	35,2	32,8	49,0	83,7	34,3	—	—	94
79	90	0,668	130	74,3	9,7	—	49,5	48,5	43,3	79,8	78,2	—	—	94
80	84	0,638	170	77,3	13,6	—	74,0	71,1	62,2	78,4	69,0	—	—	91
81	56	0,515	100	6,9	19,9	—	33,5	48,0	27,7	74,2	60,2	—	—	96
82	76	0,616	62	24,5	8,5	—	57,6	73,8	24,7	78,3	57,1	—	—	99
83	77	0,621	44	38,8	9,1	—	27,1	46,8	26,9	74,6	71,0	—	—	92
84	70	0,594	180	7,3	6,5	—	36,3	49,3	38,2	83,1	61,4	—	—	89

Clasificación de Género	Índice de Desigualdad de Género	Valor	Tasa Mortalidad Materna	Tasa Fecundidad Adolescente	Escaños en Parlamento (%)	Población con al menos educación secundaria completa % de 25 años y mayores)			Tasa de Participación en Fuerza de Trabajo (%)	Tasa uso anticonceptivos (% casadas entre 15-49 años)	Cobertura prenatal, al menos una consulta especializado	Partos atendidos por personal sanitario especializado
						M	H	M				
Clasificación según el IDH	2008	2008	2003-2008	1990-2008	2008	2010	2010	2010	2008	2008	1990-2008d	2000-2008d
85	Tonga	-	-	22,8	3,1	-	84,0	87,9	56,0	76,7	-	-
DESARROLLO HUMANO MEDIO												
86	Fiji	-	210	31,5	-	-	86,6	88,6	40,2	80,4	-	-
87	Turkmenistan	-	130	19,5	-	-	-	-	65,3	76,6	61,8	99
88	Dominican Republic	87	0,646	108,7	17,1	-	49,7	41,8	54,6	83,6	72,9	99
89	China	38	0,405	9,7	21,3	-	54,8	70,4	74,5	84,8	86,9	91
90	El Salvador	89	0,653	170	16,7	-	41,9	48,2	50,5	81,2	72,5	94
91	Sri Lanka	72	0,599	58	5,8	-	56,0	57,6	38,5	80,3	68,0	99
92	Thailand	69	0,586	110	37,3	12,7	25,6	33,7	70,7	85,0	81,1	98
93	Gabon	99	0,678	520	89,9	16,1	53,8	34,7	71,1	82,9	32,7	94
94	Suriname	-	-	72	39,5	25,5	-	-	41,8	71,3	42,1	90

Clasificación	Índice de Desigualdad de Género	Valor	Tasa Mortalidad Materna		Tasa Fecundidad Adolescente	Escasos en Parlamento (%)		Población con al menos educación secundaria completa % de 25 años y mayores)				Tasa de Participación en Fuerza de Trabajo (%)		Tasa uso anticonceptivos (% casadas entre 15-49 años)	Cobertura prenatal, al menos una consulta	Partos atendidos por personal sanitario especializado (%)
			2003-2008	1990-2008		M	H	M	H	M	H	M	H			
Clasificación según el IDH	2008	2008	2003-2008	1990-2008		2008	2010	2010	2010	2008	2008	2008	1990-2008d	2000-2008d		
95	Bolivia	96	0,672	290	78,2	14,7	—	55,1	67,9	64,1	82,9	60,6	60,6	77		
96	Paraguay	85	0,643	150	72,3	13,6	—	46,7	51,3	58,0	88,3	79,4	79,4	96		
97	Philippines	78	0,623	230	45,0	20,2	—	65,9	63,7	50,2	80,6	50,6	50,6	91		
98	Botswana	91	0,663	380	52,1	11,1	—	73,6	77,5	75,1	81,8	44,4	44,4	97		
99	Moldova	40	0,429	22	33,8	21,8	—	85,8	92,3	53,4	55,6	67,8	67,8	98		
100	Mongolia	57	0,523	46	16,6	4,2	—	83,0	81,8	70,0	79,5	66,0	66,0	99		
101	Egipto	108	0,714	130	39,0	3,7	—	43,4	61,1	24,4	76,4	60,3	60,3	74		
102	Uzbekistan	—	—	24	12,9	16,4	—	—	—	61,7	73,7	64,9	64,9	99		
103	Micronesia	—	—	—	25,4	0,0	—	—	—	—	—	—	—	—		
104	Guyana	92	0,667	470	62,7	30,0	—	42,6	43,7	49,2	85,4	34,2	34,2	81		
105	Namibia	75	0,615	210	74,4	26,9	—	49,6	46,1	53,5	63,6	55,1	55,1	95		
106	Honduras	101	0,680	280	93,1	23,4	—	31,9	36,3	43,4	84,6	65,2	65,2	92		

Clasificación según el IDH	Índice de Desigualdad de Género	Clasificación	Valor	Tasa Mortalidad Materna		Tasa Fecundidad Adolescente	Escaños en Parlamento (%)	Población con al menos educación secundaria completa % de 25 años y mayores)			Tasa de Participación en Fuerza de Trabajo (%)	Tasa uso anticonceptivos (% casadas entre 15-49 años)	Cobertura prenatal, al menos una consulta especializada	Partos atendidos por personal sanitario especializado
				2003-2008	2003-2008			1990-2008	M	H				
107	59	0,533	120	13,4	12,0	11,6	31,3	37,3	58,3	76,5	39,0	81		
108	100	0,680	420	39,8	11,6	24,2	31,1	53,3	86,2	61,4	93			
109	63	0,560	150	32,3	25,6	81,0	81,2	60,9	83,8	47,8	97			
110	82	0,635	400	59,2	33,9	66,3	68,0	51,0	67,0	60,3	92			
111	103	0,687	130	61,1	12,4	24,7	24,1	22,0	82,1	58,3	84			
112	Tajikistan	65	0,568	170	28,4	19,6	93,2	85,8	59,1	79,8	37,9	89		
113	Viet Nam	58	0,530	150	16,6	25,8	24,7	28,0	74,2	80,6	79,0	91		
114	Morocco	104	0,693	240	18,9	6,2	20,1	36,4	28,7	83,6	63,0	68		
115	Nicaragua	97	0,674	170	112,7	18,5	30,8	44,7	48,6	81,9	72,4	90		
116	Guatemala	107	0,713	290	107,2	12,0	16,0	21,2	50,0	89,9	43,3	84		
117	Equatorial Guinea	-	-	680	122,8	6,0	-	-	39,4	94,0	10,1	86		

Clasificación según el IDH	Índice de Desigualdad de Género	Valor	Tasa Mortalidad Materna		Tasa Fecundidad Adolescente	Escasos en Parlamento (%)		Población con al menos educación secundaria completa % de 25 años y mayores			Tasa de Participación en Fuerza de Trabajo (%)		Tasa uso anticonceptivos (% casadas entre 15-49 años)	Cobertura prenatal, al menos una consulta	Partos atendidos por personal sanitario especializado (%)
			2003-2008	2003-2008		M	H	2010	M	H	2008	M			
118	Cape Verde	—	210	94,9	18,1	—	—	—	—	—	56,2	82,7	61,3	98	
119	India	122	0,748	450	68,1	9,2	26,6	—	50,4	35,7	84,5	56,3	74		
120	Timor-Leste	—	380	53,8	29,2	—	—	—	—	61,6	84,8	10,0	61		
121	Swaziland	93	0,668	390	83,9	22,1	49,9	—	46,1	55,2	75,8	50,6	85		
122	Lao People's Democratic Republic	88	0,650	660	37,4	25,2	22,9	—	36,8	81,4	80,6	32,2	35		
123	Solomon Islands	—	220	41,8	0,0	—	—	—	—	24,6	50,4	—	74		
124	Cambodia	95	0,672	540	39,2	15,8	11,6	—	20,6	75,6	85,5	40,0	69		
125	Pakistan	112	0,721	320	45,7	21,2	23,5	—	46,8	21,8	86,7	29,6	61		
126	Congo	121	0,744	740	112,8	9,2	43,8	—	48,7	62,4	83,6	44,3	86		
127	Sao Tome and Principe	—	—	—	66,1	7,3	—	—	—	46,9	78,5	29,3	98		

Clasificación	Índice de Desigualdad de Género	Valor	Tasa Mortalidad Materna		Tasa Fecundidad Adolescente	Escarpos en Parlamento (%)		Población con al menos educación secundaria completa % de 25 años y mayores			Tasa de Participación en Fuerza de Trabajo (%)		Tasa uso anticonceptivos (% casadas entre 15-49 años)	Cobertura prenatal, al menos una consulta especializada	Partos atendidos por personal sanitario especializado (%)
			2003-2008	2008		M	H	2010	M	H	2008	M			
Clasificación según el IDH	2008	2008	2003-2008	1990-2008	2008	2008	2010	2010	2010	2008	2008	2008	1990-2008d	2000-2008d	
DESARROLLO HUMANO BAJO															
128	Kenya	117	0,738	560	103,5	9,8	20,1	38,6	77,6	88,9	39,3	92	42		
129	Bangladesh	116	0,734	570	71,6	6,3	30,8	39,3	61,4	85,5	55,8	51	18		
130	Ghana	114	0,729	560	64,0	7,9	33,9	83,1	75,2	75,6	23,5	90	57		
131	Caméru	129	0,763	1000	127,5	13,9	21,1	34,9	54,0	82,2	29,2	82	63		
132	Myanmar	—	—	380	18,4	—	18,0	17,6	64,2	86,7	37,0	76	57		
133	Yemen	138	0,863	430	68,1	0,7	7,6	24,4	20,1	74,3	27,7	47	36		
134	Benin	127	0,759	840	111,8	10,8	11,3	25,9	88,1	79,0	17,0	84	78		
135	Madagascar	—	—	510	132,8	9,4	—	—	86,0	89,3	27,1	80	51		
136	Mauritania	118	0,738	820	90,0	19,9	8,0	20,8	60,4	82,2	9,3	75	61		
137	Papua Nueva Guinea	133	0,784	470	55,0	0,9	12,4	24,4	72,1	74,2	—	79	39		

Clasificación según el IDH	Índice de Desigualdad de Género	Valor	Tasa Mortalidad Materna 2003-2008		Tasa Fecundidad Adolescente 1990-2008	Escaños en Parlamento (%)		Población con al menos educación secundaria completa % de 25 años y mayores)				Tasa de Participación en Fuerza de Trabajo (%)		Tasa uso anticonceptivos (% casadas entre 15-49 años)	Cobertura prenatal, al menos una consulta	Partos atendidos por personal sanitario especializado
			2008	2003-2008		M	M	H	M	H	M	H	2008			
138	Nepal	110	0,716	830	101,4	33,2	17,9	39,9	39,9	65,9	81,9	48,0	44	19		
139	Togo	115	0,731	510	64,8	11,1	15,3	45,1	45,1	64,6	86,4	16,8	84	62		
140	Comoros	-	-	400	45,7	3,0	-	-	-	74,6	85,9	25,7	75	62		
141	Lesotho	102	0,685	960	73,5	25,8	24,3	20,3	20,3	71,9	78,7	37,3	90	55		
142	Nigeria	-	-	1100	126,6	7,3	-	-	-	39,5	74,8	14,7	58	39		
143	Uganda	109	0,715	550	150,0	30,7	9,1	20,8	20,8	80,5	91,2	23,7	94	42		
144	Senegal	113	0,727	980	104,4	29,2	10,9	19,4	19,4	65,3	89,9	11,8	87	52		
145	Haití	119	0,739	670	46,4	5,2	22,5	36,3	36,3	58,4	83,0	32,0	85	26		
146	Angola	-	-	1400	123,7	37,3	-	-	-	76,3	89,2	6,2	80	47		
147	Djibouti	-	-	650	23,0	13,9	-	-	-	63,2	80,3	17,8	92	93		
148	República Unida de Tanzania	-	-	950	130,4	30,4	-	-	-	88,8	91,1	26,4	76	46		

Clasificación según el IDH	Índice de Desigualdad de Género	Valor	Tasa Mortalidad Materna		Tasa Fecundidad Adolescente	Escasos en Parlamento (%)		Población con al menos educación secundaria completa % de 25 años y mayores			Tasa de Participación en Fuerza de Trabajo (%)			Tasa uso anticonceptivos (% casadas entre 15-49 años)	Cobertura prenatal, al menos una consulta especializada	Partos atendidos por personal sanitario especializado (%)
			2003-2008	2003-2008		M	H	M	H	M	H	M	H			
149	Côte d'Ivoire	130	0,765	810	129,9	8,9	13,6	25,2	51,3	82,4	12,9	85	57			
150	Zambia	124	0,752	830	141,8	15,2	25,7	44,2	60,4	78,7	40,8	94	47			
151	Gambia	120	0,742	690	88,1	9,4	16,5	31,6	71,2	85,1	17,5	98	57			
152	Rwanda	83	0,638	1300	36,7	50,9	7,4	8,0	87,9	85,9	36,4	96	52			
153	Malawi	126	0,758	1100	135,2	13,0	10,4	20,4	74,6	77,7	41,0	92	54			
154	Sudán	106	0,708	450	56,8	16,8	12,8	18,2	32,3	74,0	7,6	64	49			
155	Argenistán	134	0,797	1800	121,3	25,9	5,8	34,0	33,3	85,5	18,6	16	14			
156	Guinea	-	-	910	152,3	-	-	-	82,3	90,0	9,1	88	38			
157	Etiopía	-	-	720	104,4	21,4	-	-	80,8	91,1	14,7	28	6			
158	Sierra Leona	125	0,756	2100	126,0	13,2	9,5	20,4	67,1	68,1	8,2	87	42			
159	República Centroafricana	132	0,768	980	106,6	10,5	10,3	26,2	71,6	86,9	19,0	69	54			

Clasificación según el IDH	Clasificación de Género	Índice de Desigualdad de Género	Valor	Tasa Mortalidad Materna		Tasa Fecundidad Adolescente	Escasos en Parlamento (%)		Población con al menos educación secundaria completa % de 25 años y mayores		Tasa de Participación en Fuerza de Trabajo (%)		Tasa uso anticonceptivos (% casadas entre 15-49 años)	Cobertura prenatal, al menos una consulta	Partos atendidos por personal sanitario especializado
				2003-2008	2003-2008		M	H	M	H	M	H			
160	Mali	135	0,799	970	162,9	10,2	15,3	3,2	8,4	38,1	68,9	8,2	70	49	
161	Burkina Faso	-	-	700	130,9	13,8	15,7	-	-	79,7	91,5	17,4	85	54	
162	Liberia	131	0,766	1200	141,6	13,8	15,7	15,7	39,2	69,1	76,8	11,4	79	46	
163	Chad	-	-	1500	164,4	5,2	-	-	-	64,0	78,3	2,8	39	14	
164	Guinea-Bissau	-	-	1100	129,2	10,0	-	-	-	61,2	85,4	10,3	78	39	
165	Mozambique	111	0,718	520	149,2	34,8	1,5	1,5	6,0	85,7	86,6	16,5	89	48	
166	Burundi	79	0,627	1100	18,6	31,7	5,2	5,2	9,2	91,5	88,3	19,7	92	34	
167	Niger	136	0,807	1800	157,4	12,4	2,5	2,5	7,6	37,9	88,1	11,2	46	18	
168	República Democrática del Congo	137	0,814	1100	201,4	7,7	10,7	10,7	36,2	57,4	86,8	20,6	85	74	
169	Zimbabwe	105	0,705	880	64,6	18,2	48,8	48,8	62,0	60,8	74,5	60,2	94	69	

Clasificación	2008	2003-2008	Tasa Mortalidad Materna	Tasa Fecundidad Adolescente	1990-2008	Escasos en Parlamento (%)	2008	Población con al menos educación secundaria completa % de 25 años y mayores)		2010	2010	H	2010	M	2008	Tasa de Participación en Fuerza de Trabajo (%)	2008	H	2008	Tasa uso anticonceptivos (% casadas entre 15-49 años)	1990-2008d	Cobertura prenatal, al menos una consulta	1990-2008d	Partos atendidos por personal sanitario especializado	2000-2008d
								M	H																
Clasificación según el IDH	2008	2003-2008	2003-2008	1990-2008	2008	2008	2010	2010	2010	2010	2010	2010	2010	2008	2008	2008	2008	2008	2008	1990-2008d	1990-2008d	2000-2008d	2000-2008d		
OTROS PAÍSES O TERRITORIOS																									
Antigua and Barbuda	-	-	-	-	-	16,7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100	
Bhutan	-	-	440	38,3	13,9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	54,1	71,9	-	-	-	30,7	-	30,7	88		
Cuba	47	0,473	45	45,2	43,2	-	-	-	-	-	-	73,9	80,4	48,6	77,0	-	-	-	-	72,6	-	72,6	100		
Dominica	-	-	-	-	-	18,8	-	-	-	-	-	29,7	23,2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100	
Eritrea	-	-	450	66,9	22,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	61,6	84,4	-	-	-	8,0	-	8,0	70		
Grenada	-	-	-	42,4	21,4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100	
Iraq	123	0,751	300	85,5	25,5	-	-	-	-	-	-	22,0	42,7	14,2	71,5	-	-	-	-	49,8	-	49,8	84		
Kiribati	-	-	-	-	-	4,4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	36,1	-	-	
Korea (Democratic Peoples Rep. of)	-	-	370	0,0	20,1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	60,7	80,7	-	-	-	68,6	-	68,6	-	-	

Clasificación según el IDH	Índice de Desigualdad de Género	Valor	Tasa Mortalidad Materna		Tasa Fecundidad Adolescente	Escasos en Parlamento (%)	Población con al menos educación secundaria completa % de 25 años y mayores)			Tasa de Participación en Fuerza de Trabajo (%)		Tasa uso anticonceptivos (% casadas entre 15-49 años)	Cobertura prenatal, al menos una consulta	Partos atendidos por personal sanitario especializado (%)
			2003-2008	1990-2008			M	H	M	H	M			
Lebanon	-	-	150	16,2	4,7	-	-	-	-	24,1	74,8	58,0	96	
Marshall Islands	-	-	-	-	3,0	-	-	-	-	-	-	-	81	
Monaco	-	-	-	-	25,0	-	-	-	-	-	-	-	-	
Nauru	-	-	-	-	0,0	-	-	-	-	-	-	35,6	95	
Occupied Palestinian Territories	-	-	-	78,7	-	-	-	-	-	16,7	72,4	50,2	-	
Oman	-	-	64	10,4	9,1	-	-	-	-	26,1	79,1	-	100	
Palau	-	-	-	-	6,9	-	-	-	-	-	-	32,8	-	
Saint Kitts and Nevis	-	-	-	-	6,7	-	-	-	-	-	-	-	100	

Clasificación	Valor	Índice de Desigualdad de Género	Tasa Mortalidad Materna	Tasa Fecundidad Adolescente	Escanos en Parlamento (%)	Población con al menos educación secundaria completa % de 25 años y mayores)			Tasa de Participación en Fuerza de Trabajo (%)	Tasa uso anticonceptivos (% casadas entre 15-49 años)	Cobertura prenatal, al menos una consulta	Partos atendidos por personal sanitario especializado
						M	M	H				
Clasificación según el IDH	2008	2003-2008	1990-2008	2008	2008	2010	2010	2010	2008	1990-2008d	1990-2008d	2000-2008d
Saint Lucía	-	-	61,6	17,2	-	-	-	-	55,3	80,4	-	99
Saint Vincent and the Grenadines	-	-	58,9	18,2	-	-	-	-	61,4	84,1	-	95
Samoa	-	-	27,6	8,2	-	-	-	-	41,8	79,5	-	-
San Marino	-	-	-	15,0	-	-	-	-	-	-	-	-
Seychelles	-	-	-	23,5	-	66,9	66,6	-	-	-	-	-
Somalia	-	1400	70,1	8,2	-	-	-	58,0	86,0	14,6	26	26
Tuvalu	-	-	-	0,0	-	-	-	-	-	-	-	97
Vanuatu	-	-	47,0	3,9	-	-	-	79,7	88,6	-	-	84
Desarrollados												
OECD	-	0,317	19,4	20,6	84,0	86,6	85,5	80,1	-	-	-	99

Clasificación según el IDH	Índice de Desigualdad de Género	Valor	Tasa Mortalidad Materna		Tasa Fecundidad Adolescente	Escaños en Parlamento (%)		Población con al menos educación secundaria completa % de 25 años y mayores		Tasa de Participación en Fuerza de Trabajo (%)		Tasa uso anticonceptivos (% casadas entre 15-49 años)	Cobertura prenatal, al menos una consulta	Partos atendidos por personal sanitario especializado (%)
			M	H		M	H	M	H	M	H			
2008	2003-2008	1990-2008	2008	2010	2010	2010	2008	2008	2008	2008	1990-2008d	1990-2008d	2000-2008d	
No miembros de la OCDE	-	0,376	16	11,2	18,1	70,4	72,1	58,2	82,3	-	100	100	100	
En desarrollo														
Estados Árabes	-	0,699	238	42,6	8,7	31,8	45,0	27,0	78,2	46,9	74	77	77	
Asia Oriental y el Pacífico	-	0,467	126	18,1	19,8	48,2	61,4	70,1	84,5	-	91	91	91	
Europa y Asia Central	-	0,498	41	28,2	12,5	78,0	74,0	58,6	75,0	63,0	95	96	96	
América Latina y el Caribe	-	0,609	122	72,6	17,5	51,3	52,7	55,3	83,3	-	95	91	91	
Asia Meridional	-	0,739	454	65,0	10,4	27,4	49,1	37,2	84,2	53,8	70	45	45	
África Subsahariana	-	0,735	881	122,3	17,3	23,9	38,1	63,8	82,3	23,6	73	48	48	

Clasificación según el IDH	Clasificación 2008	Valor 2008	Tasa Mortalidad Materna 2003-2008		Tasa Fecundidad Adolescente 1990-2008	Escarños en Parlamento (%) 2008		Población con al menos educación secundaria completa % de 25 años y mayores 2010		Tasa de Participación en Fuerza de Trabajo (%) 2008		Tasa uso anticonceptivos (% casadas entre 15-49 años) 1990-2008d	Cobertura prenatal, al menos una consulta especializada 1990-2008d	Partos atendidos por personal sanitario especializado 2000-2008d
			M	H		M	H	M	H	M	H			
Desarrollo humano muy alto	-	0,319	8	19,1	20,5	20,5	83,7	86,1	65,3	80,2	-	100	99	
Desarrollo humano alto	-	0,571	82	47,7	13,3	61,2	61,3	52,7	79,5	66,3	95	96		
Desarrollo humano medio	-	0,591	242	41,8	16,0	40,9	57,4	54,7	84,1	68,4	84	74		
Desarrollo humano bajo	-	0,748	822	108,9	14,4	19,0	32,0	61,3	83,4	27,8	66	39		
Países menos desarrollados	-	0,746	786	104,5	16,6	17,8	29,1	64,7	85,2	29,5	63	36		
Total mundial	-	0,560	273	53,7	16,2	51,6	61,7	56,8	82,6	-	82	75		

Fuente: PNUD, Informe sobre Desarrollo Humano (2010, pp. 176-180).

Tabla Anexo 2. **Objetivos, Metas e Indicadores contenidos en la Declaración del Milenio**

Objetivos y metas contenidas en la Declaración del Milenio	Indicadores para medir el progreso
Objetivo 1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre	
Meta 1: Reducir a la mitad, entre 1990 y 2015, el porcentaje de personas cuyos ingresos sean inferiores a US\$1 por día.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Población que vive con menos de US\$1 (PPA) al día. 2. Coeficiente de la brecha de pobreza (incidencia por profundidad de la pobreza). 3. Participación del quintil más pobre en el consumo nacional.
Meta 2: Reducir a la mitad, entre 1990 y 2015, el porcentaje de personas que padece hambre.	<ol style="list-style-type: none"> 4. Niños menores de cinco años con peso suficiente para su edad. 5. Proporción de la población que consume menos del nivel energético mínimo en alimentos.
Objetivo 2: Lograr enseñanza primaria universal	
Meta 3: Velar por que, para el año 2015, todos los niños y las niñas del mundo puedan terminar el ciclo completo de enseñanza primaria.	<ol style="list-style-type: none"> 6. Tasa de matriculación neta en primaria. 7. Proporción de estudiantes que ingresan a primer año que llegan a quinto año. 8. Tasa de alfabetización entre los 15 años y los 24 años.
Objetivo 3: Promover la equidad de género y la autonomía de la mujer	
Meta 4: Eliminar las desigualdades de género en la enseñanza primaria y secundaria preferiblemente para el año 2005, y en todos los niveles de la enseñanza antes del final de 2015.	<ol style="list-style-type: none"> 9. Proporción de niñas con respecto a niños en enseñanza primaria, secundaria y terciaria. 10. Proporción de mujeres alfabetizadas entre 15 años y 24 años con respecto a hombres. 11. Proporción de mujeres con empleos remunerados fuera del sector agrícola. 12. Proporción de escaños parlamentarios ocupados por mujeres.

Objetivos y metas contenidas en la Declaración del Milenio	Indicadores para medir el progreso
Objetivo 4: Reducir la mortalidad infantil	
Meta 5: Reducir en dos terceras partes, entre 1990 y 2015, la tasa de mortalidad de niños menores de cinco años.	13. Tasa de mortalidad de niños menores de cinco años. 14. Tasa de mortalidad infantil. 15. Proporción de niños de un año vacunados contra el sarampión.
Objetivo 5: Mejorar la salud materna	
Meta 6: Reducir la tasa de mortalidad materna en tres cuartas partes entre 1990 y 2015.	16. Tasa de mortalidad materna. 17. Proporción de partos atendidos por personal sanitario especializado.
Objetivo 6: Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades	
Meta 7: Detener y comenzar a reducir, para el año 2015, la propagación del VIH/SIDA.	18. Incidencia del VIH en la población entre 15 años y 24 años. 19. Tasa de uso de preservativos respecto de la tasa de incidencia de anticonceptivos. 19a. Uso de preservativo en la última relación sexual de alto riesgo. 19b. Porcentaje de personas entre 15 años y 24 años correctamente informados sobre el VIH/SIDA. 19c. Tasa de incidencia de anticonceptivos. 20. Relación de asistencia escolar de huérfanos respecto de la asistencia escolar de no huérfanos entre 10 años y 14 años.
Meta 8: Detener y comenzar a reducir, para el año 2015, la incidencia del paludismo y otras enfermedades graves.	21. Tasas de incidencia y mortalidad asociadas con el paludismo. 22. Proporción de la población en zonas propensas al paludismo que adoptan medidas efectivas de protección y tratamiento. 23. Tasas de incidencia y mortalidad asociadas con la tuberculosis. 24. Proporción de casos de tuberculosis detectados y curados con el tratamiento de observación directa y corta duración (DOTS).

Objetivos y metas contenidas en la Declaración del Milenio	Indicadores para medir el progreso
Objetivo 7: Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente	
<p>Meta 9: Incorporar los principios del desarrollo sostenible en las políticas y los programas nacionales y revertir la pérdida de recursos ambientales.</p>	<p>25. Proporción de superficie cubierta por bosques.</p> <p>26. Relación de área protegida para mantener la diversidad biológica respecto de la superficie.</p> <p>27. Uso de energía (equivalente en kg de petróleo) por cada PIB en US\$ (PPA).</p> <p>28. Emisiones de dióxido de carbono per cápita y consumo de CFC que agotan la capa de ozono (toneladas de PAO).</p> <p>29. Proporción de la población que usa combustibles fósiles.</p>
<p>Meta 10: Reducir a la mitad, para el año 2015, el porcentaje de personas que carecen de acceso sostenible a agua potable y saneamiento básico.</p>	<p>30. Proporción de la población con acceso sostenible a una fuente de agua mejorada, rural y urbana.</p> <p>31. Proporción de la población con acceso a saneamiento mejorado, rural y urbana.</p>
<p>Meta 11: Mejorar considerablemente, para el año 2020, la vida de por lo menos 100 millones de habitantes de los barrios más precarios.</p>	<p>32. Proporción de hogares con acceso a tenencia segura.</p>
Objetivo 8: Fomentar una asociación mundial para el desarrollo	
<p>Meta 12: Desarrollar aún más un sistema comercial y financiero abierto, basado en normas, previsible y no discriminatorio. Incluye el compromiso de lograr buena gestión de los asuntos públicos, y la reducción de la pobreza, en cada país y en el plano internacional.</p>	<p>Algunos de los siguientes indicadores se controlan en forma separada en los países menos adelantados (PMA), países de África, países en desarrollo sin litoral y pequeños estados insulares en desarrollo.</p>

Objetivos y metas contenidas en la Declaración del Milenio	Indicadores para medir el progreso
<p>Meta 13: Atender las necesidades especiales de los países menos adelantados. Incluye: acceso libre de aranceles y cupos para las exportaciones de los países menos adelantados, programa mejorado de alivio de la deuda de los países pobres muy endeudados (PPME) y cancelación de la deuda bilateral oficial, así como AOD más generosa a los países que hayan demostrado determinación a la hora de reducir la pobreza.</p>	<p>Asistencia Oficial para el Desarrollo (AOD)</p> <p>33. AOD neta, total y hacia los países menos adelantados, como porcentaje del ingreso nacional bruto de los donantes de OCDE/CAD.</p> <p>34. Proporción de AOD, bilateral total y asignada a sectores, de los donantes de OCDE/CAD, que se destina a servicios sociales básicos (educación básica, atención de salud primaria, nutrición, agua segura y saneamiento).</p> <p>35. Proporción de AOD bilateral no condicionada de los donantes OCDE/CAD.</p>
<p>Meta 14: Atender a las necesidades especiales de los países en desarrollo sin litoral y de los pequeños estados insulares en desarrollo (a través del Programa de Acción para el desarrollo sostenible de los pequeños estados insulares en desarrollo y los resultados del vigésimo segundo período extraordinario de sesiones de la Asamblea General).</p>	<p>36. AOD recibida por países sin litoral como proporción de su Ingreso nacional bruto (INB).</p> <p>37. AOD recibida por pequeños estados insulares en desarrollo como proporción de su INB.</p>
<p>Meta 15: Encarar de manera general los problemas de la deuda de los países en desarrollo aplicando medidas nacionales e internacionales a fin de garantizar la sostenibilidad de la deuda a largo plazo</p>	<p>Acceso a los mercados</p> <p>38. Proporción del total de importaciones de los países desarrollados (por valor y sin incluir armamento) proveniente de países en desarrollo y de países menos adelantados, que ingresan libres de aranceles.</p> <p>39. Promedio de aranceles fijados por los países desarrollados a productos agrícolas, textiles y vestuario proveniente de países en desarrollo.</p>

Objetivos y metas contenidas en la Declaración del Milenio	Indicadores para medir el progreso
	<p>40. Cálculo del apoyo al sector agrícola en los países de la OCDE como porcentaje del PIB.</p> <p>41. Proporción de AOD entregada para ayudar a formar capacidades comerciales.</p> <p>Sostenibilidad de la deuda</p> <p>42. Cantidad total de países que ha alcanzado el punto de decisión PPME y cantidad que ha alcanzado el punto de culminación PPME (acumulativo).</p> <p>43. Alivio de la deuda comprometido en virtud de la Iniciativa a favor de los PPME.</p> <p>44. Servicio de la deuda como porcentaje de las exportaciones de bienes y servicios.</p>
<p>Meta 16: En cooperación con los países en desarrollo, formular y ejecutar estrategias para proporcionar trabajos dignos y productivos a los jóvenes.</p>	<p>45. Tasa de desempleo de jóvenes entre 15 años y 24 años, según género y total.</p>
<p>Meta 17: En cooperación con los laboratorios farmacéuticos, proporcionar acceso a medicamentos esenciales y a precios asequibles en los países en desarrollo.</p>	<p>46. Proporción de la población con acceso sostenible a medicamentos de primera necesidad a precios asequibles.</p>
<p>Meta 18: En colaboración con el sector privado, velar por que se puedan aprovechar los beneficios de las nuevas tecnologías, en particular las tecnologías de la información y las comunicaciones.</p>	<p>47. Líneas telefónicas y abonados a móviles por cada 100 habitantes.</p> <p>48a. Computadoras personales en uso por cada 100 habitantes.</p> <p>48b. Usuarios de Internet por cada 100 habitantes.</p>

Fuente: PNUD (2007, pp. 385- 386).

Tabla Anexo 3. **Reconocimientos a nivel internacional de los derechos de la mujer en la esfera del medio ambiente y el desarrollo**

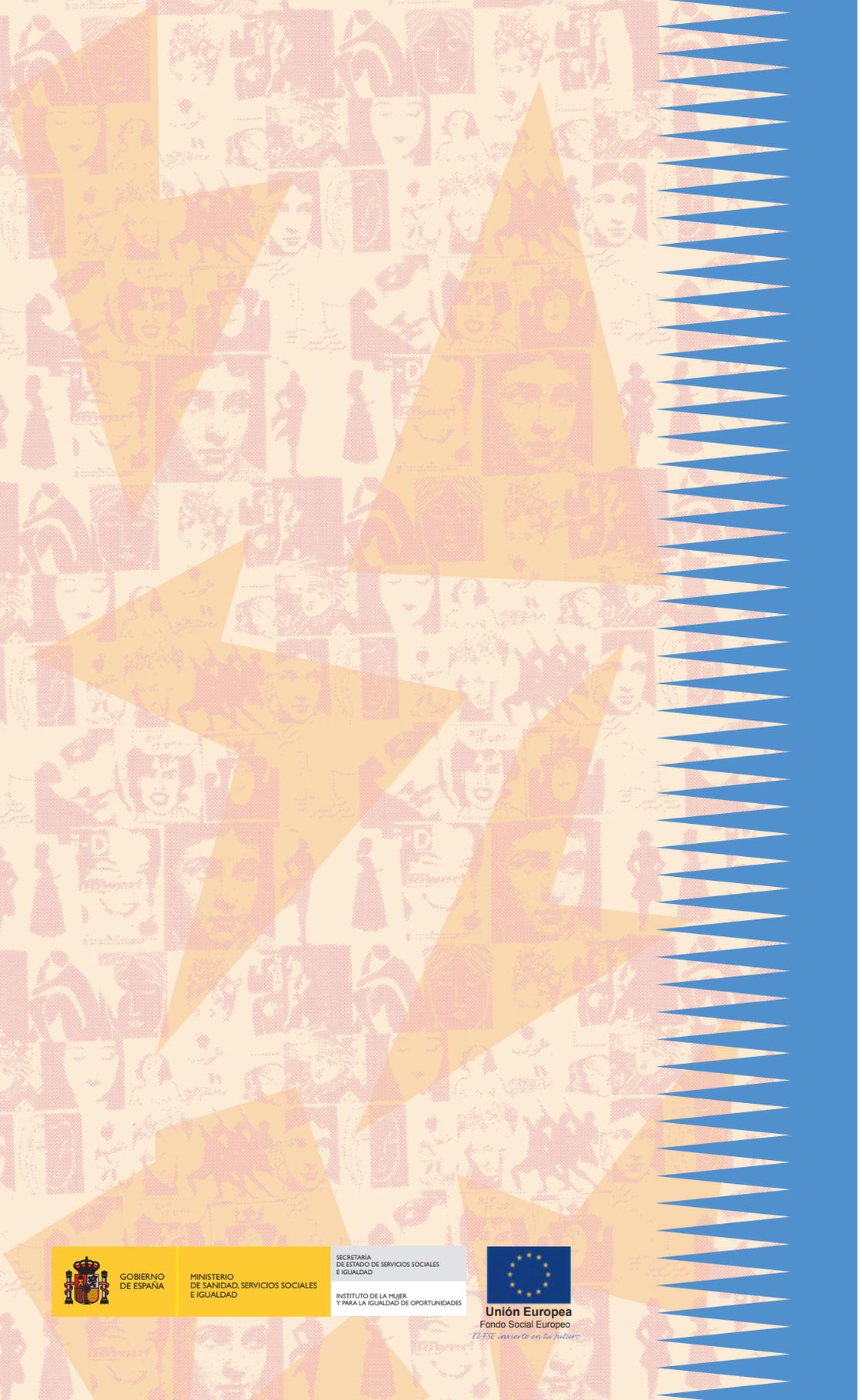
<p>1945</p>	<p>En su preámbulo, la Carta de las Naciones Unidas reafirma “la igualdad de derechos de hombres y mujeres”. En el apartado c del Artículo 55 se establece: “La Organización promoverá el respeto universal a los derechos humanos y a las libertades fundamentales de todos, sin hacer distinción por motivos de raza, sexo, idioma o religión, y la efectividad de tales derechos y libertades”.</p> <p>(www.un.org/aboutun/charter).</p>
<p>1947</p>	<p>Creación de la Comisión de las Naciones Unidas sobre la Condición Jurídica y Social de la Mujer.</p> <p>(www.un.org/womenwatch/daw/csw).</p>
<p>1948</p>	<p>Declaración Universal de Derechos Humanos: “Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos” (www.un.org/Overview/rights.html).</p>
<p>1975</p>	<p>Primera Conferencia Mundial de las Naciones Unidas sobre la Mujer y Foro asociado de 1975 ONG en la ciudad de México; comienzo del Decenio de las Naciones Unidas para la Mujer: Igualdad, Desarrollo y Paz.</p>
<p>1979</p>	<p>La Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW) se convierte en la primera declaración internacional de derechos de la mujer.</p> <p>Obliga a los gobiernos signatarios a tomar medidas para promover y proteger los derechos de la mujer. Todos los países que han ratificado la Convención (171 a marzo de 2003) deben presentar informes sobre las medidas concretas que hayan adoptado para mejorar la condición de la mujer. El Protocolo Facultativo de la Convención, creado en 1999, permite a las mujeres que son víctimas de discriminación presentar denuncias para que sean analizadas.</p> <p>(www.un.org/womenwatch/daw/cedaw)</p>
<p>1985</p>	<p>En la Tercera Conferencia Mundial de las Naciones Unidas sobre la Mujer y el Foro asociado de ONG en Nairobi se examinan y evalúan los logros del Decenio de las Naciones Unidas para la Mujer. Se redactan las Estrategias de Nairobi orientadas hacia el futuro, que reconocen el papel de la mujer en la conservación y la gestión del medio ambiente.</p> <p>(www.un.org/womenwatch/confer/nfls.htm)</p> <p>En la Tercera Conferencia Mundial, el PNUMA organiza un evento especial sobre la mujer y el medio ambiente y designa asesoras superiores en materia de desarrollo sostenible. El Centro Internacional de Enlace para el Medio Ambiente (CEMAI) lleva a cabo una serie de talleres sobre la mujer, el medio ambiente y el desarrollo en el Foro de ONG.</p>

1990	<p>La Conferencia Mundial sobre Educación: Educación para Todos, se celebra en Jomtien (Tailandia), y compromete a los gobiernos a garantizar el acceso de niñas y mujeres a la educación y a mejorar la calidad de esa educación, así como a eliminar cualquier obstáculo que ponga trabas a su participación activa.</p> <p>http://www.unesco.org/education/efa/ed_for_all/background%20/world_conference_jomtien.html</p>
1991	<p>La Asamblea Mundial sobre la Mujer y el Medio Ambiente: Socios en la Vida, de la red WorldWIDE (World Women in Environment and Development), se reúne en Miami, Florida (Estados Unidos de América) y presenta 218 experiencias exitosas (WorldWIDE, 1991).</p> <p>(www.womenenvironment.org/publ51.asp).</p> <p>Organizado por la Organización de Mujeres para el Medio Ambiente y el Desarrollo 1991 (WEDO), también en Miami, el Primer Congreso Mundial de Mujeres por un Planeta Sano prepara el Programa 21 de Acción para la Mujer (WEDO, 1991).</p> <p>(www.wedo.org/sus_dev/section1.htm and www.iisd.org/women/about3.htm).</p> <p>En Ginebra, la secretaría de la Conferencia de las Naciones sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo celebra el simposio "Las mujeres y los niños primero: el impacto de la pobreza y la degradación del medio ambiente en las mujeres y los niños".</p>
1992	<p>De la Conferencia de las Naciones sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo emanan la Declaración de Río y el Programa 21, así como el Convenio sobre la Diversidad Biológica, el Convenio Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático y la Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación. En esta conferencia se reconoce a las mujeres como un "grupo principal" en el desarrollo sostenible y se adoptan disposiciones concretas para adelantar su posición. Entre ellas cabe mencionar el capítulo 24 del Programa 21, titulado "Medidas mundiales en favor de la mujer para lograr un desarrollo sostenible y equitativo", junto con otras 145 referencias. El Principio 20 de Río dice: "Las mujeres desempeñan un papel fundamental en la ordenación del medio ambiente y en el desarrollo. Es, por tanto, imprescindible contar con su plena participación para lograr el desarrollo sostenible". En el Foro de ONG que se celebra simultáneamente, la tienda de campaña de las mujeres, Planeta Fêmea, concita gran atención.</p> <p>(http://www.un.org/esa/sustdev/documents/UNCED_Docs.htm)</p>
1993	<p>En la Conferencia Mundial de Derechos Humanos celebrada en Viena se reconoce claramente que los derechos de la mujer son derechos humanos, y que los derechos humanos de la mujer son una parte inalienable de los derechos humanos universales</p> <p>(www.unhchr.ch/women).</p>

<p>1994</p>	<p>En la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo celebrada en El Cairo se dan pasos fundamentales con miras a garantizar el derecho de las mujeres y las niñas a ejercer el control de sus propias vidas y a que se les reconozcan los mismos derechos que a los hombres, inclusive en lo que respecta a la reproducción y la planificación de la familia. En el Programa de Acción se reafirma que la potenciación, la autonomía, la igualdad y la equidad son fines importantes en sí mismos, y factores esenciales para el desarrollo sostenible. También se definen los derechos reproductivos y se aplican principios a las políticas y programas de población. Se exhorta a los gobiernos a poner al alcance de todos (mujeres, hombres y adolescentes) los servicios de salud sexual y reproductiva para el año 2015 (www.un.org/popin/icpd2.htm).</p>
<p>1995</p>	<p>En la Cumbre Mundial de Desarrollo Social de Copenhague se hace un llamamiento a la erradicación de la pobreza y a la promoción de la justicia social y los derechos de la mujer. (www.un.org/esa/socdev/wssd/index.html).</p> <p>La Cuarta Conferencia Mundial de las Naciones Unidas sobre la Mujer celebrada en Beijing y el Foro asociado de ONG celebrado en Huairou constituyen una oportunidad para consolidar decisiones ya adoptadas e incorporarlas en la Plataforma de Acción de Beijing.</p> <p>Marcan el camino a seguir para lograr la igualdad de género en 12 esferas clave: la pobreza, la enseñanza y la capacitación, la salud, la violencia, los conflictos armados, la economía, la adopción de decisiones, los mecanismos institucionales, los derechos humanos, los medios de difusión, el medio ambiente y las niñas. En la sección K, sobre la mujer y el medio ambiente, se afirma que “la función de la mujer en la creación de modalidades de consumo y producción sostenibles y ecológicamente racionales y de métodos para la ordenación de los recursos naturales es sumamente importante”. (www.un.org/womenwatch/confer/beijing/reports).</p>
<p>2000</p>	<p>En la Conferencia Beijing+5: Cinco años después de Beijing, celebrada en Nueva York, se reconocen varios problemas críticos que comienzan a plantearse respecto de las mujeres y las niñas, entre ellos los derechos relacionados con el trabajo, la violencia basada en el género, los derechos reproductivos y sexuales, la educación y la seguridad social y el acceso los recursos productivos. (DAW, 2001; www.un.org/womenwatch/confer/beijing5). En la Cumbre del Milenio celebrada en Nueva York, los 189 Estados Miembros de las Naciones Unidas se comprometen a lograr un mundo mejor, más sano y más justo para 2015. En la Declaración del Milenio se promete “promover la igualdad entre los sexos y la autonomía de la mujer como medios eficaces de combatir la pobreza, el hambre y las enfermedades y de estimular un desarrollo verdaderamente sostenible”. En los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio consagrados en la Declaración se incluyen el Objetivo 1, de erradicar la extrema pobreza y el hambre, el Objetivo 3, de promover la igualdad entre los sexos y la autonomía de la mujer, y el Objetivo 7, de garantizar la sostenibilidad ambiental. (www.un.org/millennium).</p>

2000	<p>En su resolución 1325 (2000), sobre la mujer y la paz y la seguridad, el Consejo de Seguridad reconoce los efectos de la guerra en las mujeres y recomienda aumentar la protección de las mujeres durante los conflictos, así como el protagonismo de la mujer en las actividades de consolidación de la paz y reconstrucción. (http://www.un.org/Docs/scres/2000/sc2000.htm).</p>
2001	<p>En el período extraordinario de sesiones de la Asamblea General de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA en Nueva York se aprueban metas para promover la potenciación de las mujeres y las niñas como elementos fundamentales para reducir su vulnerabilidad frente al VIH/SIDA. (www.unaids.org/Unaids/EN/events/un+special+session+on+hiv_aids.asp).</p>
2002	<p>En la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible celebrada en Johannesburgo se emiten la Declaración y el Plan de Acción de Johannesburgo. Se reafirma la necesidad de hacer un análisis de género, de contar con datos específicos de cada género e incorporar las cuestiones de género en todos los esfuerzos de desarrollo sostenible, y de reconocer a la mujer derechos de propiedad sobre la tierra.</p> <p>La Declaración establece que: “Nos comprometemos a asegurar que la potenciación y emancipación de la mujer y la igualdad de género se integren en todas las actividades que abarca el Programa 21, los objetivos de desarrollo del Milenio y el Plan de Aplicación de las Decisiones de la Cumbre” (WEDO, 2002; www.johannesburgsummit.org).</p>
2003	<p>En el 11.º período de sesiones de la Comisión de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas se decide que la igualdad de género será una cuestión transversal en toda la labor futura hasta 2015. (www.un.org/esa/sustdev/csd/csd11/CSD11.htm).</p>

Fuente: PNUMA (2004, pp. 25-30).



GOBIERNO DE ESPAÑA

MINISTERIO DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES E IGUALDAD

SECRETARÍA DE ESTADO DE SERVICIOS SOCIALES E IGUALDAD

INSTITUTO DE LA MUJER Y PARA LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES



Unión Europea

Fondo Social Europeo

El FSE invierte en la futuro