

LA GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE GÉNERO DESDE LA CONFIGURACIÓN DE UN MARCO DE ACTUACIÓN Y SU APLICACIÓN EN EMPRESAS COMPROMETIDAS CON LA IGUALDAD DE GÉNERO



Izaskun Larrieta Rubín de Celis

2015

Diseño de Cubierta: Aner Elorrieta Pereiro



eman ta zabal zazu



Universidad del País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea

■ DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA FINANCIERA II ■

Programa de Doctorado en Dirección Empresarial desde la Innovación y la Internacionalización

■ TÍTULO DE LA TESIS ■

LA GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE GÉNERO DESDE LA CONFIGURACIÓN DE UN MARCO DE ACTUACIÓN Y SU APLICACIÓN EN EMPRESAS COMPROMETIDAS CON LA IGUALDAD DE GÉNERO

■ *Tesis doctoral presentada por* ■

Izaskun Larrieta Rubín de Celis

■ *Dirigida por* ■

el Doctor Don Jon Barrutia Guenaga
y la Doctora Doña Eva Velasco Balmaseda

Bilbao, 2015

*A las mujeres olvidadas,
y a quienes no olvidan que hoy es, sin duda, su mejor día
Nada, ni nadie, podrán conseguir
que el presente deje de ser lo mejor de sus futuros*

Izan bitez nire eskerrik zintzoenak tesi hau gauzatzean sostengua eman didaten guztiei. Norbanako lan nekeza izatean askotariko laguntza eskaini didatenak gogoan ditut. Hasteko nire etxeoentzat esker ona adierazi nahiko nuke.

Eskerrik asko Ruben, nire arazoak eta urduritasunak ulertzeagatik askotariko gorabeherak ditudan bizitzako une hauetan eta bereziki nire alboan izan zarelako.

Eskerrik asko Hodei, zure besarkadek, muxuek eta eskuzabaltasunak unerik gogorrenetan zentzua eta arnasa eman didatelako.

Eskerrik asko ama, hor egoteagatik. Babes hori gabe ezina izango zitzaidan lan hau burutzea.

Eskerrik asko familiari, dagonari eta bereziki ez dagonari, aitari, aititeri, amamari, hain eredu zoragarriak izateagatik.

Eskerrik asko lagunei, nire bizitzako unerik garrantzitsuetan hor izan zaretelako. Desberdinak izan arren, txikietatik elkar ulertu garelako eta beste edozeinek nahiko lituzkeen hizketaldiak izan ditugulako.

Tesia norbanako lana bada, taldeari esker gauzatu dut. Eskerrik asko ikerkuntzan izan ditudan bide-lagunei, Sara, Gurutze, Mar, Covadonga eta bereziki, Evari. Proiektuan parte hartzeko gonbidapena luzatzeagatik, jasotako laguntza eta aholkuengatik, nirekiko erakutsi duzuen pazientziagatik eta izan duzuen eskuzabaltasunagatik. Gracias a vosotras, que, con paciencia y mucho más cariño que el merecido, habéis hecho más fáciles mis senderos y fértiles mis ilusiones. Sois aire fresco de ilusión, de buenos proyectos y de esperanza para los nuevos tiempos de lo nuestro.

Horrez gain, biziki eskertu nahi ditut nire tesi zuzendariak. Eva Velasco Balmasedak proposatu, lagundu eta erraztu egin dit tesia. Artikuluak argitaratzerakoan, kongresuetara joaterakoan, zuzenketak egiterakoan eta tesiaren zuzendaritzan beti alboan eta elkarlanean izan dut. Bere babesa funtsezkoa izan bada ere, are garrantzitsuagoa izan da laguna eta konfidente izatea. Tesiaren momenturik txarrenetan aurrera egiten bultzatu nau, nirekin pazientzia itzela erakutsi du, bere etxeko ateari zabaldu dizkit...Eva, idatzi ezin dana izan zarelako, bihotz-bihotzez eskerrik asko.

Era berean, Jon Barrutia Guenagak hasieratik nigan ordainezina den konfiantza erakutsi du. Doktoretza ikastarotik hasita, tesia bukatu bitarte luze honetan, hamaika aholku, ekarpen eta gomendio eskaini dizkit. Berarekin izandako hizketaldiek aberasgarriak, interesgarriak eta zientziaren ezagutzan murgildu naute. Berari luzatutako galdera batek beste hainbaten erantzuna jasotzen zuen. Bere babesa eta gidaritza ezinbestekoa izan da tesia bukatzeko. Jon, zientzia eta ikerkuntza maitatzen gidaririk bikainena izan zaitudalako, bihotz-bihotzez eskerrik asko.

Funtsean mila esker lagundu didazuen isilpeko laguntzaile guztioi. Hasteko Anerri, portadarik politena irudikatzeagatik. Egin ezinak ziren taulak eta irudiak sortzeagatik. Baina bereziki txikitatik izan dugun adiskidetasunagatik. Joseri, edozer eta edozein ordutan inprimatzeko beti prest egon zarelako. Valerianori, bakarrik ez nengoela sentiarazteagatik. Marta eta Antoniori, formatuarekin azken orduan azaldu diren iratxoak uxatu dituzuelako. Liburutegiko Marta eta Gotzoneri, aurkitzeko moduan ez zegoena topatu duzuelako. Nire bulegoko kideak diren Ireneri, Loreari eta Sonsolesi hor egoteagatik. Bilboko Enpresa Ikasketen Unibertsitatean abegi onez laguntzeko prest edo tesiaz arduratu diren irakasle, zuzendari nahiz langile orori.

Ezin ahaztu tesi hau egiten hil egin diren Andrés Arana eta Matxalen Bilbao lagunak. Gogoan zaituztet.

Mila esker Finantza Ekonomia II Sailaren Doktoregoko Batzordeko kideak izan ditudan Arturo Rodríguez Castellanos, Jon Landeta Rodríguez, Sara Fernández de Bobadilla Güemez eta Azucena Vicente Molina. Zuen ekarpenak oso aberasgarriak suertatu zaitzkit.

Eskerrik asko Instituto de la Mujer eta FESIDE Fundazioari (Fundación Emilio Soldevilla para la Investigación y el Desarrollo en Economía de la Empresa) eskainitako diru-laguntzagatik. Baina batez ere, Euskal Herriko Unibertsitateari ikasketak egiteko, tesia burutzeko eta irakasle bihurtzeko aukera eman didalako.

Laburbilduz, bide luze honetan nire alboan izan zareten guztiei,

Eskerrik asko.

*Eta bihotzez eskerrak zuri, Hodei,
tesiarekin adina berdintasunean hezitzen ikasten ari naizelako zurekin*

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1- INTRODUCCIÓN	1
1.1. OBJETO DE ESTUDIO Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.1.1. Objeto de estudio	3
1.1.2. Motivación	7
1.1.3. Objetivos de la investigación	8
1.2. APORTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.3. METODOLOGÍA	11
1.4. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN	16
PARTE II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN	19
CAPÍTULO 2: LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE GÉNERO	21
2.1. INTRODUCCIÓN.....	21
2.2. EL CUERPO DE CONOCIMIENTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: LA TEORÍA DE LOS STAKEHOLDERS.....	22
2.2.1. Evolución y desarrollo del estudio de la Responsabilidad Social Empresarial.....	22
2.2.2. La teoría de los Stakeholders.....	30
2.3. LA IGUALDAD DE GÉNERO.....	35
2.3.1. El concepto de Igualdad de Género.....	35
2.3.2. La Igualdad de Género en las empresas y su impacto.....	39
2.4. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y LA IGUALDAD DE GÉNERO: LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE GÉNERO	46
2.4.1. La Responsabilidad Social Empresarial como promotor de la Igualdad de Género.....	46
2.4.2. La perspectiva de género en la Responsabilidad Social Empresarial y el papel de la mujer como stakeholder	51
2.4.3. Definición del concepto de Responsabilidad Social de Género	64
2.4.4. Impulsores y beneficios de la Responsabilidad Social de Género.....	66
2.4.5. Revisión y análisis crítico de las iniciativas y herramientas existentes para la gestión de la Responsabilidad Social de Género.....	71
2.4.6. Fundamentación teórica de un nuevo marco de actuación para la gestión de la Responsabilidad Social de Género	74
2.5. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	82

CAPÍTULO 3: MARCO DE ACTUACIÓN PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE GÉNERO	85
3.1 INTRODUCCIÓN: LA GOBERNANZA Y LA CLASIFICACIÓN DEL LIBRO VERDE COMO BASE PARA LA DEFINICIÓN DEL MARCO DE ACTUACIÓN	85
3.2 LA GOBERNANZA Y EL GOBIERNO CORPORATIVO	86
3.2.1 La Responsabilidad Social Empresarial en la Gobernanza y en el Gobierno Corporativo	86
3.2.2 La Mujer y el Gobierno Corporativo	90
3.2.2.1 La situación de la mujer en el Gobierno Corporativo	91
3.2.2.2 Las aportaciones de la mujer en el Gobierno Corporativo	96
3.2.3 La Responsabilidad Social de Género en la Gobernanza y en el Gobierno Corporativo	103
3.3 LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	110
3.3.1 La Responsabilidad Social Empresarial y los Recursos Humanos	110
3.3.2 La Mujer en las políticas de gestión de los Recursos Humanos	118
3.3.2.1 La situación de la Mujer en el mercado laboral	118
3.3.2.2 El impacto de las mujeres en la gestión de los recursos humanos y en la Responsabilidad Social Empresarial	127
3.3.3 La Responsabilidad Social de Género en los Recursos Humanos	128
3.3.3.1 La Responsabilidad Social de Género en el Reclutamiento, la Selección y la Contratación	128
3.3.3.2 La Responsabilidad Social de Género en la Promoción y en el Desarrollo de la Carrera Profesional	134
3.3.3.3 La Responsabilidad Social de Género en la Formación Continua	151
3.3.3.4 La Responsabilidad Social de Género en la Retribución	155
3.3.3.5 La Responsabilidad Social de Género en la Conciliación de la vida laboral, familiar y personal	162
3.4 LA SALUD Y LA SEGURIDAD EN EL TRABAJO	168
3.4.1 La Responsabilidad Social Empresarial y la Salud y Seguridad en el Trabajo	168
3.4.2 La mujer y la Salud y Seguridad en el Trabajo	175
3.4.3 La Responsabilidad Social de Género en la Salud y Seguridad en el Trabajo	186
3.5 LA ADAPTACIÓN AL CAMBIO EN LOS PROCESOS DE REESTRUCTURACIONES, FUSIONES Y ADQUISICIONES	195
3.5.1 La Responsabilidad Social Empresarial y la Adaptación al Cambio	195
3.5.2 La Mujer y la Adaptación al Cambio	200

3.5.2.1	<i>El impacto de la crisis en la mujer</i>	200
3.5.2.2	<i>La mujer y los procesos de reestructuración, fusiones y adquisiciones</i>	208
3.5.3	<i>La Responsabilidad Social de Género en la Adaptación al Cambio</i>	214
3.6	LA GESTIÓN DEL IMPACTO AMBIENTAL Y DE LOS RECURSOS NATURALES	222
3.6.1	<i>La Responsabilidad Social Empresarial y la Gestión del Impacto Ambiental y de los Recursos Naturales</i>	222
3.6.2	<i>La Mujer y la Gestión del Impacto Ambiental y de los Recursos Naturales</i>	232
3.6.2.1	<i>La relación de la mujer y la gestión ambiental</i>	232
3.6.2.2	<i>La participación de la mujer en la ciencia, tecnología e I+D+i</i>	236
3.6.3	<i>La Responsabilidad Social de Género en la Gestión del Impacto Ambiental y de los Recursos Naturales</i>	242
3.7	COMUNIDADES LOCALES	249
3.7.1	<i>La Responsabilidad Social Empresarial y las Comunidades Locales</i>	249
3.7.2	<i>La Mujer y las Comunidades Locales</i>	257
3.7.3	<i>La Responsabilidad Social de Género en las Comunidades Locales</i>	264
3.8	LA GESTIÓN DE LA CADENA DE VALOR EN LAS EMPRESAS SOCIAS COMERCIALES, PROVEEDORAS Y LAS PERSONAS CONSUMIDORAS	277
3.8.1	<i>La gestión de la Cadena de valor en las empresas socias comerciales y proveedoras</i>	277
3.8.1.1	<i>La Responsabilidad Social Empresarial y la Cadena de Valor..</i>	277
3.8.1.2	<i>La mujer en la Cadena de Valor</i>	284
3.8.1.3	<i>La Responsabilidad Social de Género en la Cadena de Valor...</i>	292
3.8.2	<i>Las Personas Consumidoras</i>	301
3.8.2.1	<i>La Responsabilidad Social Empresarial y las Personas Consumidoras</i>	301
3.8.2.2	<i>La mujer consumidora</i>	307
3.8.2.3	<i>La Responsabilidad Social de Género y las Personas Consumidoras</i>	310
3.9	LOS DERECHOS HUMANOS	315
3.9.1	<i>La Responsabilidad Social Empresarial y los Derechos Humanos</i>	315
3.9.2	<i>La mujer y los Derechos Humanos</i>	324
3.9.3	<i>La Responsabilidad Social de Género y los Derechos Humanos</i>	338
3.10	PROBLEMAS ECOLÓGICOS MUNDIALES	344
3.10.1	<i>La Responsabilidad Social Empresarial y los Problemas Ecológicos Mundiales</i>	344

3.10.2 La Mujer y los Problemas Ecológicos Mundiales	350
3.10.3 La Responsabilidad Social de Género en los Problemas Ecológicos Mundiales.....	368
3.11. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO: PROPUESTA DE INICIATIVAS DEL MARCO DE ACTUACIÓN PARA LA GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE GÉNERO.....	377

PARTE II: ESTUDIO EMPÍRICO EN EMPRESAS CON DISTINTIVO DE IGUALDAD EN LA EMPRESA 383

CAPÍTULO 4: ASPECTOS METODOLÓGICOS DEL ESTUDIO 385

4.1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	385
4.2. LA POBLACIÓN.....	386
4.3. EL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN.....	389
4.4. EL PROTOCOLO	393
4.5. RECOGIDA Y EXPLOTACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	394
4.6. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA MUESTRA	396
4.7. TÉCNICAS ESTADÍSTICAS UTILIZADAS.....	397
4.8. VARIABLES	398

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS ESTADÍSTICO Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS DEL ESTUDIO..... 401

5.1. INTRODUCCIÓN.....	401
5.2. ANÁLISIS E IMPLANTACIÓN DE LAS ÁREAS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE GÉNERO.....	402
5.3. POSICIONAMIENTO GLOBAL DE LAS EMPRESAS AVANZADAS EN MATERIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE GÉNERO.....	458
5.4. ANÁLISIS DE LOS IMPACTOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE GÉNERO PERCIBIDOS POR LAS EMPRESAS.....	471
5.4.1. Análisis de los impactos globales de la Responsabilidad Social de Género	471
5.4.1.1. Impactos de la Responsabilidad Social de Género en función de los clusters.....	475
5.4.1.2. Impactos de las dimensiones de la Responsabilidad Social de Género.....	478
5.4.1.3. Impactos de las áreas de la Responsabilidad Social de Género	480
5.4.1.4. Impactos de las iniciativas de la Responsabilidad Social de Género.....	482
5.4.2. Análisis de los impactos parciales de la Responsabilidad Social de Género	486

5.5. ESTUDIO DE LA INFLUENCIA DEL GÉNERO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE GÉNERO.....	492
5.6. PROPUESTA DE MODELO DE IMPLANTACIÓN PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE GÉNERO.....	498
5.6.1. Las relaciones entre las dimensiones de la Responsabilidad Social de Género.....	498
5.6.2. Las relaciones entre los impactos de la Responsabilidad Social de Género	502
5.6.3. Propuesta de modelo para la implantación de la Responsabilidad Social de Género.....	504
5.7. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	506
PARTE III: CONCLUSIONES.....	511
CAPITULO 6: CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	513
6.1. CONCLUSIONES.....	513
6.2. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	520
6.3. LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN	521
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	523
ANEXOS.....	591
ANEXO I: Líneas Directrices de la OCDE para las empresas multinacionales.....	591
ANEXO II: Los 10 Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.....	592
ANEXO III: Selección de resoluciones, convenios y acuerdos mundiales sobre los derechos de las mujeres.....	593
ANEXO IV: Relación de Empresas con DIE activo a fecha de diciembre de 2013	598
ANEXO V: Cuestionario.....	601
ANEXO VI: CLASIFICACIÓN DESCENDENTE DE PRÁCTICAS DE RSG ADOPTADAS POR LAS EMPRESAS (medias).....	611
ANEXO VII- HISTORIAL DE CONGLOMERACIÓN.....	616

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1.1: Correspondencia entre los objetivos, la metodología y la estructura de la investigación</i>	18
<i>Tabla 2.1: Principales teorías y enfoques que explican las desigualdades de las mujeres en el ámbito empresarial</i>	42
<i>Tabla 2.2: Relación bidireccional de la Igualdad de Oportunidades y la RSE</i>	49
<i>Tabla 2.3: Dimensiones y Motivaciones de la Responsabilidad Social de Género</i>	69
<i>Tabla 2.4: Análisis de las iniciativas y herramientas para la gestión de la Responsabilidad Social de Género</i>	72
<i>Tabla 2.5: Clasificación de las iniciativas y herramientas de Responsabilidad Social de Género</i>	73
<i>Tabla 3.1: Número de Miembros de Consejos de Administración Europa 2013</i>	91
<i>Tabla 3.2: Porcentaje y Sexo Personas Ejecutivas y No-Ejecutivas en empresas europeas 2013</i>	93
<i>Tabla 3.3: Seis ocupaciones principales para mujeres y hombres en Europa</i>	120
<i>Tabla 3.4: Actividad económica de la población de 16 a 64 años (España)</i>	123
<i>Tabla 3.5: Duración de la jornada de las personas empleadas (España)</i>	123
<i>Tabla 3.6: Población ocupada según tipo de ocupación (España)</i>	124
<i>Tabla 3.7: Salario de las mujeres respecto al de los hombres (España)</i>	125
<i>Tabla 3.8: Ejemplos de las diferencias de género en cuanto a riesgos y resultados sobre la salud</i>	179
<i>Tabla 3.9: Impacto de las tendencias en el empleo y la exposición a los riesgos en la SST de la mujer</i>	185
<i>Tabla 3.10: Porcentaje de Doctoradas por área y disciplina en Europa y España en 2010</i>	238
<i>Tabla 3.11: Proceso de planificación participativo: elementos clave y aspectos de género a contemplar</i>	265
<i>Tabla 3.12: Lista de comprobación básica para integrar el género en las iniciativas comunitarias</i>	267
<i>Tabla 3.13: Guía para integrar los DDHH en la gestión de la empresa</i>	322
<i>Tabla 3.14: ODM: principales avances y retrocesos para las mujeres y las niñas</i>	328
<i>Tabla 3.15: Principios para el Empoderamiento de las Mujeres</i>	340
<i>Tabla 3.16: Impulsores de la RSE medioambiental</i>	349
<i>Tabla 3.17: Riesgos directos e indirectos del cambio climático y su efecto potencial en la mujer</i>	351
<i>Tabla 3.18: Objetivos de Desarrollo de Milenio frente al cambio climático y la desigualdad de género</i>	359

<i>Tabla 3.19: Medidas de adaptación sensibles al género: Posibles efectos negativos de la desigualdad de género y sugerencias para atenderla</i>	<i>364</i>
<i>Tabla 3.20: Propuesta de iniciativas del marco de Actuación para la gestión de la Responsabilidad Social de Género</i>	<i>378</i>
<i>Tabla 4.1: Número de Prácticas e Impactos por Área Preguntadas en el Cuestionario</i>	<i>390</i>
<i>Tabla 4.2: Principales referencias que soportan la definición del cuestionario</i>	<i>391</i>
<i>Tabla 4.3: Características de las empresas participantes (n=61)</i>	<i>396</i>
<i>Tabla 4.4: Variables de RSG y de la empresa</i>	<i>399</i>
<i>Tabla 5.1: Aplicación media de las áreas de RSG del marco de actuación para la RSG</i>	<i>402</i>
<i>Tabla 5.2: Aplicación media de las prácticas de RSG en Gobierno Corporativo y Valores</i>	<i>407</i>
<i>Tabla 5.3: Frecuencia en la implementación de las prácticas de RSG en Gobierno Corporativo y Valores.....</i>	<i>407</i>
<i>Tabla 5.4: Aplicación media de las prácticas de RSG en Reclutamiento, Selección y Contratación</i>	<i>413</i>
<i>Tabla 5.5: Frecuencias en la implementación de las prácticas de RSG en Reclutamiento, Selección y Contratación.....</i>	<i>413</i>
<i>Tabla 5.6: Aplicación media de las prácticas de RSG en Promoción Profesional y Desarrollo de Carrera.....</i>	<i>416</i>
<i>Tabla 5.7: Frecuencias en la implementación de las prácticas de RSG en Promoción Profesional y Desarrollo de Carrera.....</i>	<i>416</i>
<i>Tabla 5.8: Aplicación media de las prácticas de RSG en Formación Continúa.....</i>	<i>419</i>
<i>Tabla 5.9: Frecuencias en la implementación de las prácticas de RSG en Formación Continua.....</i>	<i>419</i>
<i>Tabla 5.10: Aplicación media de las prácticas de RSG en Retribución.....</i>	<i>421</i>
<i>Tabla 5.11: Frecuencia en la implementación de las prácticas de RSG en Retribución</i>	<i>421</i>
<i>Tabla 5.12: Aplicación media de las prácticas de RSG en Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal</i>	<i>424</i>
<i>Tabla 5.13: Frecuencias en la implementación de las prácticas de RSG en Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal.....</i>	<i>425</i>
<i>Tabla 5.14: Aplicación media de las prácticas de RSG en la gestión de la SST.....</i>	<i>428</i>
<i>Tabla 5.15: Frecuencias en la implementación de las prácticas de RSG en la Salud y Seguridad en el Trabajo.....</i>	<i>428</i>
<i>Tabla 5.16: Aplicación media de las prácticas de RSG en Adaptación al Cambio</i>	<i>432</i>
<i>Tabla 5.17: Frecuencias en la implementación de las prácticas de RSG en Adaptación al Cambio.....</i>	<i>432</i>
<i>Tabla 5.18: Aplicación media de las prácticas de RSG en la Gestión Ambiental y de los Recursos Naturales</i>	<i>434</i>

<i>Tabla 5.19: Frecuencias en la implementación de las prácticas de RSG en la Gestión Ambiental y de los Recursos Naturales</i>	<i>435</i>
<i>Tabla 5.20: Aplicación media de las prácticas de RSG en las Comunidades Locales ..</i>	<i>439</i>
<i>Tabla 5.21: Frecuencias en la implementación de las prácticas de RSG en las Comunidades Locales</i>	<i>439</i>
<i>Tabla 5.22: Aplicación media de las prácticas de RSG en la Cadena de Valor</i>	<i>443</i>
<i>Tabla 5.23: Frecuencias en la implementación de las prácticas de RSG en la Cadena de Valor</i>	<i>443</i>
<i>Tabla 5.24: Aplicación media de las prácticas de RSG en la gestión de las Personas Consumidoras</i>	<i>447</i>
<i>Tabla 5.25: Frecuencias en la implementación de las prácticas de RSG en la gestión de las personas Consumidoras</i>	<i>447</i>
<i>Tabla 5.26: Aplicación media de las prácticas de RSG en los Derechos Humanos</i>	<i>450</i>
<i>Tabla 5.27: Frecuencia en la implementación de las prácticas de RSG en los Derechos Humanos</i>	<i>450</i>
<i>Tabla 5.28: Aplicación media de las prácticas de RSG en el ámbito de los Problemas Medioambientales Mundiales</i>	<i>452</i>
<i>Tabla 5.29: Frecuencias en la implementación de las prácticas de RSG en el ámbito de los Problemas Ecológicos Mundiales</i>	<i>453</i>
<i>Tabla 5.30: Estadísticos descriptivos de los subgrupos de empresas</i>	<i>460</i>
<i>Tabla 5.31. ANOVA de las medias de los clusters.....</i>	<i>464</i>
<i>Tabla 5.32. Eta cuadrada del ANOVA de los clusters.....</i>	<i>468</i>
<i>Tabla 5.33: Fiabilidad de la escala de los impactos globales</i>	<i>472</i>
<i>Tabla 5.34: Prueba de KMO y Bartlett</i>	<i>473</i>
<i>Tabla 5.35: Comunalidades.....</i>	<i>473</i>
<i>Tabla 5.36: Porcentajes de varianza total explicada antes y después de la rotación....</i>	<i>474</i>
<i>Tabla 5.37: Matriz de factores rotados</i>	<i>475</i>
<i>Tabla 5.38: Medias de los factores de impactos globales de RSG en los clusters</i>	<i>476</i>
<i>Tabla 5.39: ANOVA de las medias de los impactos percibidos en los clústers.....</i>	<i>478</i>
<i>Tabla 5.40: Eta cuadrada del ANOVA de los impactos globales de la RSG en los clústers</i>	<i>478</i>
<i>Tabla 5.41: Correlaciones entre los impactos globales y dimensiones de la RSG</i>	<i>479</i>
<i>Tabla 5.42: Correlaciones entre los impactos globales y las áreas de RSG.....</i>	<i>481</i>
<i>Tabla 5.43: Correlaciones entre las iniciativas e impactos globales de RSG.....</i>	<i>483</i>
<i>Tabla 5.44: Promedio de los impactos parciales</i>	<i>489</i>
<i>Tabla 5.45: Correlaciones entre el sexo de la persona responsable de RSE, porcentaje de mujeres empleadas y dimensiones de RSG</i>	<i>493</i>

<i>Tabla 5.46: Correlaciones entre el sexo de la persona responsable de RSE, porcentaje de mujeres empleadas y áreas de RSG.....</i>	<i>493</i>
<i>Tabla 5.47: Correlaciones entre el sexo de la persona responsable de RSE, porcentaje de mujeres empleadas e impactos globales de RSG.....</i>	<i>494</i>
<i>Tabla 5.48: Correlaciones entre el sexo de la persona responsable de RSE, porcentaje de mujeres empleadas e impactos parciales de la RSG.....</i>	<i>494</i>
<i>Tabla 5.49: Correlaciones entre el sexo de la persona responsable de RSE, porcentaje de mujeres empleadas e iniciativas de la RSG.....</i>	<i>495</i>
<i>Tabla 5.50: Correlaciones entre las dimensiones de RSG.....</i>	<i>499</i>
<i>Tabla 5.51: Regresiones entre las dimensiones de RSG.....</i>	<i>500</i>
<i>Tabla 5.52: Regresiones de los impactos globales y las dimensiones de la RSG.....</i>	<i>502</i>
<i>Tabla 5.53: Regresiones de las dimensiones e impactos de la RSG.....</i>	<i>504</i>
<i>Tabla 5.54: Objetivos del estudio empírico y principales resultados.....</i>	<i>506</i>
<i>Tabla 6.1: Objetivos de la investigación y conclusiones.....</i>	<i>517</i>

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.1: Relación entre los objetivos secundarios y la metodología empleada.....</i>	<i>11</i>
<i>Figura 1.2: Marco de actuación para una Responsabilidad Social de Género (Velasco et al., 2013, p. 12).</i>	<i>13</i>
<i>Figura 1.3: Planteamiento de la investigación.....</i>	<i>15</i>
<i>Figura 2.1: Pirámide de Género (Barrientos, Dolan & Tallontire, 2003, p. 1.516).....</i>	<i>60</i>
<i>Figura 2.2: Marco conceptual para la Responsabilidad Social de Género (Adaptado de Velasco et al., 2013).....</i>	<i>79</i>
<i>Figura 2.3: Relación de trabajos referentes que complementan el fundamento teórico del marco de actuación para la Responsabilidad Social de Género.....</i>	<i>81</i>
<i>Figura 3.1: Ratio de empleo de contratos parciales (CE, 2012a).....</i>	<i>120</i>
<i>Figura 3.2: Porcentaje de mujeres y hombres en los Consejos de Administración de las 50 empresas mayores que cotizan en Europa (CE, 2014).</i>	<i>121</i>
<i>Figura 3.3: SST, Empresa, Business Case y RSE en las organizaciones (Sowden & Sinha, 2005, p. 29).....</i>	<i>173</i>
<i>Figura 3.4: Factores de presión hacia la adopción de medidas de responsabilidad medioambiental (Garcés, 2006, p. 88).....</i>	<i>226</i>
<i>Figura 3.5: RSE, Medioambiente y Desarrollo Sostenible (Rondinelli & Berry, 2000, p. 81).....</i>	<i>227</i>
<i>Figura 3.6: Beneficios proporcionados por la asunción de iniciativas medioambientales: indicios de las ventajas para las empresas (Mazurkiewicz & Grenna, 2003, p. 9).....</i>	<i>229</i>
<i>Figura 3.7: Ámbito de influencia de la empresa (BLIHR et al., 2006, p 8).....</i>	<i>320</i>
<i>Figura 3.8: Resumen marco de actuación para la Responsabilidad Social de Género. 378</i>	

Figura 5.1: Dendograma..... 459

Figura 5.2: Modelo de implantación de la Responsabilidad Social de Género..... 505

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 5.1: Relación y promedio de los resultados globales..... 404

Gráfico 5.2: Posicionamiento Global de las empresas DIE en materia RSG..... 464

Gráfico 5.3: Promedio de los impactos globales de la RSG 472

Gráfico 5.4: Promedio de los impactos parciales de la RSG..... 487

Gráfico 5.5: Comparativa entre el promedio de implantación de la RSG y los impactos generados..... 488

ABREVIATURAS UTILIZADAS Y ACRÓNIMOS

CC	Códigos de Conducta
CDB	Convenio sobre la Diversidad Biológica
CE	Comisión Europea
CEDAW	Committee on the Elimination of Discrimination Against Women
CER	Certified Emission Reductions
CCLL	Comunidades Locales
CNMV	Comisión Nacional del Mercado de Valores
CMNUCC	Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático
CNULD	Convención de las Naciones Unidas para la Lucha contra la Desertificación
COP	Conferencia de las Partes
CV	Cadena de valor
DIE	Distintivo Igualdad en la Empresa
DJSI	Dow Jones Sustainability Index
DDHH	Derechos Humanos
DS	Desarrollo Sostenible
DUDH	Declaración Universal de los Derechos Humanos
ECV	Evaluación del ciclo de la vida
EGI	Índice de Género y Ambiente
EPA	Encuesta de Población Activa
ERC	Consejo Europeo de Investigación (European Research Council)
ETI	Ethical Trading Initiative
EU-OSHA	Agencia Europea para la Seguridad y la Salud del Trabajo
FLO	Fairtrade Labelling Organizations International
GRI	Global Reporting Initiative
GEI	Gases Efecto Invernadero
GEP	Gender Equality Principles
GRI & IFC	Global Reporting Initiative & International Finance Corporation
IDG	Índice de Desigualdad de Género
I+D+i	Investigación, desarrollo e innovación
IG	Igualdad de Género
ILO	International Labour Organisation
ITCC	Incapacidad Temporal por Contingencia Común
IO	Igualdad de Oportunidades
IPCC	Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático
ISR	Inversión socialmente responsable

La Gestión de la Responsabilidad Social de Género desde la Configuración de un Marco de Actuación y su Aplicación en Empresas Comprometidas con la Igualdad de Género

IUCN	International Union for Conservation of Nature
GC	Gobierno Corporativo
GEI	Gases de Efecto Invernadero
GSIA	Global Sustainable Investment Alliance
LOIEMH	Ley Orgánica para la igualdad efectiva de mujeres y hombres
MDL	Mecanismo de Desarrollo Limpio
MSSSI	Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
OECD	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONU	Organización de Naciones Unidas
PEM	Principios para el Empoderamiento de las Mujeres
PIP	Política Integrada de Productos
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medioambiente
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
RRHH	Recursos Humanos
RSG	Responsabilidad Social de Género
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
SAI	Social Accountability International
SST	Salud y Seguridad en el Trabajo
TUC	Trade Union Progress
UICN	Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza
UMYC	Unidad de Mujeres y Ciencia
UNIFEM & UNGC	United Nations Women & United Nations Global Compact
UE	Unión Europea
WEDO	Women's Environment & Development Organization
WEN	Women's Environmental Network
WFTO	World Fair Trade Organization

CAPÍTULO 1- INTRODUCCIÓN

Esta investigación estudia la perspectiva de género en el ámbito de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Presenta la Responsabilidad Social de Género (RSG) como una derivada de la RSE que conlleva la integración de las preocupaciones sociales de los grupos de interés o *stakeholders* de la empresa desde una perspectiva de género. En concreto, estudia la RSE, su vinculación con la igualdad de género y el papel de la mujer como *stakeholder* en la empresa, para finalmente, ofrecer un marco de actuación que gestione la RSG. De esta forma, la RSG se despliega a partir de iniciativas de RSE que promueven la igualdad de género (IG).

Los estudios que analizan la RSE y el género son escasos (Conner, 2007; Grosser, 2015; Perez 2011; Rao, 2013), conceptuales (Coleman, 2002; Karam & Jamali, 2013; Kilgour, 2007), muy focalizados en el mercado laboral (Grosser & Moon, 2005a; Kingsmill, 2001) y en la cadena de valor (Barrientos, Dolan & Tallontire, 2003; Pearson, 2007). Pocos estudios examinan con cierta profundidad las implicaciones del género en las iniciativas de RSE y se constata la necesidad de una participación más sistemática y coordinada en el ámbito empresarial. Asimismo, la falta de un enfoque sistemático avalado por la literatura e indicadores de los impactos generados dificulta la evaluación y, por lo tanto, constituye una oportunidad académica. Esta tesis explora la vinculación de la RSE y la IG y propone un marco de actuación para implementarlo en la práctica empresarial, ofreciendo pautas para la promoción de la IG a partir de la RSE.

La justificación de esta tesis se fundamenta en cuatro aspectos principalmente. Por una parte, la RSE es una tendencia en la gestión empresarial que se emplea como método de gobernanza (Moon, 2004), como expresión del compromiso adquirido con los grupos de interés, como facilitador de la transparencia demandada (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar & De Colle, 2010) e incluso como creador de valores compartidos (Porter & Krammer, 2011).

En segundo lugar, a pesar de los avances producidos en la situación de la mujer, principalmente en los países industrializados y vinculados a su incorporación al mercado laboral, esta sigue siendo vulnerable y padece múltiples discriminaciones e injusticias (ONU Mujeres, 2011). La igualdad legal se reconoce en la mayoría de los países, pero los datos indican que no se ha alcanzado aún la igualdad real.

En tercer lugar, se observa un interés por incorporar aspectos de IG en el ámbito empresarial. No obstante, las iniciativas están muy centradas en aspectos internos de gestión de los Recursos Humanos (RRHH), en la participación de las mujeres en los Consejos de Administración o en la gestión de la cadena de valor (Grosser, 2009; Maxfield, 2007). El perímetro exterior de la empresa, sus relaciones con los *stakeholders* externos y el impacto de la actividad empresarial en ellos, apenas se contempla desde una perspectiva de género (Velasco *et al.*, 2014).

Finalmente, la promoción de la IG en el ámbito empresarial, además de estar respaldada por una justificación social o moral, requiere ser abordada con un lenguaje empresarial. En este sentido, la IG contribuye económicamente al PIB (Elborgh-Woytek *et al.*, 2013) y al rendimiento empresarial, es decir, al *business case*. Habitualmente, la IG en las empresas se contempla desde la perspectiva de ser correcto, pero su utilidad o implementación se estudia en menor medida. Sin embargo, la gestión del género puede dar valor añadido a la marca, acercarla a la mujer (primera prescriptora en las compras) y contribuir a hacerla más sostenible.

Existen empresas sensibilizadas con la IG a las que les resulta complejo dar el paso de la retórica a la práctica. De esta forma, con esta tesis se aspira a dar respuesta a aquellas empresas que, estando comprometidas con la IG, quieren abordarla en el ámbito de la RSE.

Este capítulo introductorio procede con la delimitación de la investigación, exponiendo en primer lugar el objeto de estudio, la motivación, los objetivos de la investigación, la relevancia y aportación de la misma, para finalizar con la metodología y estructura seguida.

1.1.OBJETO DE ESTUDIO Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.1. Objeto de estudio

La crisis económica, financiera y social que vivimos desde 2007, los escándalos financieros, los *bonus* de responsables financieros de empresas que recientemente fueron 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. 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.

La 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. De esta forma, el rendimiento económico no es excluyente con respecto a la satisfacción de las necesidades de los distintos grupos de interés. De alguna forma, esta crisis ha puesto de manifiesto la necesidad de vincular los negocios y la sostenibilidad de la empresa estratégicamente en el largo plazo. Es ahí donde la RSE ofrece una oportunidad de hacerlo bien haciendo el bien¹.

El incremento de las empresas que se involucran en iniciativas de RSE, la proliferación del uso de las memorias de sostenibilidad, el estatus adquirido por la RSE en las empresas o la creciente importancia de las sociedades de inversión responsables evidencian que la RSE es una tendencia en la gestión empresarial. Asimismo, se constata un interés institucional en promocionar la RSE como un sistema más amplio de gobernanza que se alinea con el

¹ Doing good by doing well

enfoque de las empresas que necesitan satisfacer las necesidades de distintos *stakeholders* o grupos de interés.

Por otra parte, las empresas pueden utilizar sus recursos y capacidades para gestionar y liderar el progreso social, de manera que recuperen el respeto de la sociedad al mismo tiempo que obtienen beneficios de ello (Porter & Kramer, 2011). De igual modo, la RSE puede contribuir a mitigar el nuevo riesgo empresarial conocido como “riesgo social”² (Kytte & Ruggie, 2005). De este modo, a la hora de gestionar sus negocios las empresas se caracterizan cada vez más por contemplar el impacto que tienen todas sus operaciones y actividades sobre los denominados *stakeholders* o grupos de interés, es decir, además de sus accionistas, su clientela, proveedores, personas empleadas, comunidades locales, medioambiente y sociedad en general. En este contexto, las empresas no pueden ignorar por más tiempo a esos otros *stakeholders*; en consecuencia, la RSE se ha convertido hoy en día en un componente crítico que permite construir una ventaja competitiva empresarial (Harjoto, Laksmana & Lee, 2014).

Son diversos los intentos por posicionar la RSE en Europa en el ámbito de la justicia social y considerar diferentes agentes o grupos de interés en su implementación. Así, 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) el que invita a las empresas a tomar en consideración un nuevo paradigma empresarial, apelando al sentido de la responsabilidad social de las empresas. Así, la conclusión 39 establece que:

“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, la integración social y el desarrollo sostenible” (Parlamento Europeo, 2000, p.9).

² El riesgo social lo constituyen las presiones que la sociedad civil y los grupos de interés ejercen sobre las empresas cuando adoptan un asunto del ámbito social y les presionan (vía imagen y reputación empresarial) con el fin de que varíen sus iniciativas o enfoques en el mercado (Kytte & Ruggie, 2005, p. 6).

La RSE constituye una oportunidad para construir una sociedad socialmente más justa y económicamente más sostenible. En este sentido, la igualdad entre mujeres y hombres (IG) es un principio jurídico universal, reconocido en diversos textos internacionales sobre derechos humanos (DDHH) y un objetivo en todas las políticas y acciones de la Unión Europea y de sus Estados miembros. La IG se puede definir en términos de igualdad ante la ley, igualdad de oportunidades e igualdad de voz (GRI & IFC, 2009). En cualquiera de sus acepciones, la IG se considera clave para el desarrollo económico y social. Elevar la tasa de participación femenina en la fuerza laboral a los niveles de participación masculina específicos de cada país, elevaría el PIB, por ejemplo, en un 5% en Estados Unidos y en un 9% en Japón (Elborgh-Woytek *et al.*, 2013). Asimismo, el empleo de las mujeres en condiciones de igualdad permitiría a las empresas aprovechar mejor la reserva de talento disponible, lo cual redundaría en un mayor crecimiento potencial (Barsh & Yee, 2012). De esta forma, el aprovechamiento integro del talento, las habilidades, la formación de toda la población, la ausencia de discriminaciones o una mayor cohesión y equilibrio en las relaciones, la posición o espacios que ocupan mujeres y hombres constituyen una necesidad a la hora de afrontar los retos del desarrollo sostenible (Forética y Secretaría de Estado de Igualdad, 2011).

Las empresas son elementos claves en la promoción de la IG y el empoderamiento de la mujer. Si bien las empresas por sí solas no pueden terminar con las desigualdades de género enraizadas en muchas sociedades, sí tienen la responsabilidad de garantizar que sus acciones no exacerben o distorsionen aún más las desigualdades actuales, o incluso generen otras nuevas. Además, las prácticas de IG impactan positivamente sobre la gestión del capital humano, las políticas de conciliación de la vida personal y profesional, el acceso de la mujer a los consejos de administración o el rendimiento financiero y sostenibilidad empresarial a largo plazo (Catalyst, 2002, 2004, 2007; Dezsó & Ross, 2008; Kingsmill, 2001; McKinsey, 2013; US SIF Foundation, 2014; Vinnicombe & Singh, 2003). En este contexto, se puede utilizar la RSE para impulsar la IG como un elemento estratégico de la sostenibilidad empresarial (Grosser, 2009).

De este modo, la incorporación de la perspectiva de género en la RSE puede mejorar la eficacia de las políticas de género en los procesos y resultados ambientales, éticos, sociales y económicos (IUCN, 2010). En este sentido, la introducción de la perspectiva de género en la empresa requiere de una transformación en el proceso de toma de decisiones y replanteamiento de las políticas actuales, priorizando el objetivo de IG en las relaciones con los *stakeholders*. De esta forma, definimos la Responsabilidad Social de Género (RSG) como la incorporación del objetivo de IG en las acciones de RSE implementadas por la empresa (Velasco, Aldamiz-echevarria, Fernández de Bobadilla, Intxaurburu, y Larrieta, 2013). De la misma manera que la RSE y la IG crean valor en la empresa, la RSG también puede impactar en la gestión empresarial (Maxfield, 2007; Torre & Maruri, 2009):

- Reclutando, motivando y maximizando la productividad de las personas empleadas
- Incrementando la satisfacción de la clientela y las ventas
- Gestionando el riesgo y la reputación empresarial
- Fomentando la creatividad, flexibilidad en los procesos organizativos y resolviendo los problemas
- Mejorando los indicadores financieros

La RSE es un concepto ampliamente estudiado y debatido académicamente desde hace años. No obstante, a pesar de que es “urgente la necesidad de clarificar y definir la IG como una dimensión específica de la RSE” (Schultz, 2007, p. 211), la perspectiva de género no ha surgido aun como tema clave en materia de RSE. De hecho, la literatura académica en RSE ha comenzado tímidamente a estudiar la RSE desde una perspectiva de género, es decir, la RSG. En este sentido, es un campo emergente y relativamente novedoso, por lo cual ofrece interesantes perspectivas para la investigación.

En resumen, la RSG puede convertirse en una tendencia en el ámbito empresarial, está respaldada por compromisos institucionales y decisores públicos, y es una oportunidad académica. Por consiguiente, el propósito y objeto de esta tesis es configurar un marco de actuación para la gestión de la RSG y estudiar su aplicación en empresas comprometidas con la igualdad de género. Es decir, esta tesis pretende ser una aportación académica con la ambición de facilitar la implementación y promoción de la RSG.

1.1.2. Motivación

La elección del objeto de estudio, esto es, la configuración de un marco de actuación para la gestión de la RSG y el estudio de su aplicación, viene motivada por tres razones básicas.

En primer lugar, el interés más directo por la RSG radica en mi participación durante tres años en un grupo de investigación auspiciado por el Ministerio de Igualdad, que tenía como objetivo dotar a las empresas de un manual de Buenas Prácticas de actuación que contemplasen la perspectiva de género dentro de las distintas iniciativas de RSE. Pudiera existir un debate en torno a las motivaciones que llevan a las empresas a involucrarse en acciones de RSE. Las hay que se acercan por motivos de marketing, por mejora de imagen, por ejercer la filantropía, por convencimiento, para obtener un rendimiento empresarial etc. En cualquier caso, lo que es indudable es que la actual economía globalizada exige a las empresas adoptar una actitud proactiva en la asunción de responsabilidades si es que desean evitar el riesgo de perder legitimidad social y, a la postre, relevancia económica.

El citado proyecto de investigación analizó inicialmente las buenas prácticas llevadas a cabo en aquellas empresas finalistas en los premios de excelencia empresarial EFQM. Mi condición de Evaluadora EFQM para la Fundación Vasca EUSKALIT, responsable de las evaluaciones en Euskadi, fue una de las motivaciones para involucrarme en el mencionado proyecto de investigación.

El proyecto se extendió a aquellas empresas españolas que habían suscrito los *Principios para el Empoderamiento de las Mujeres* del Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas (UNIFEM) y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (UNGC). Estas organizaciones adquieren voluntariamente un compromiso para favorecer el empoderamiento de las mujeres en el lugar de trabajo, el mercado y la comunidad.

En segundo lugar, la escasez de estudios y trabajos realizados que incorporen la perspectiva de género en el marco de la RSE y principalmente, de estudios empíricos sobre marcos de

actuación para su gestión, justifica la oportunidad de este trabajo. Así, en la revisión de la literatura se han observado trabajos conceptuales y teóricos que abordan la temática en determinadas áreas de las empresas, pero no de manera globalizada, estructurada, ni integradora en todas las actividades empresariales. Por ello, se constata que la RSG es una temática académica incipiente, novedosa y que ofrece oportunidades para su investigación.

A todo lo anterior se añade una motivación personal, que se deriva de mi experiencia profesional en el ámbito de la empresa, previa a la vinculada a la universidad. Vengo de una trayectoria empresarial en funciones de gerencia y dirección financiera en PYMES durante 15 años, y posteriormente me acerco a la universidad como docente e investigadora. Por consiguiente, mi experiencia y mi condición de mujer directiva es otra de las motivaciones principales a la hora de elegir este tema de investigación. En concreto, los frenos que he vivido a lo largo de mi carrera profesional en el mundo empresarial y el interés por facilitar una herramienta que ayude a las empresas a acelerar las carreras profesionales de las mujeres y a contribuir a generar impactos positivos en las mujeres y en los hombres.

1.1.3. Objetivos de la investigación

Este trabajo de investigación tiene como objetivo principal configurar un marco de actuación para la gestión de la RSG en las empresas y estudiar su aplicación en empresas comprometidas con la IG. La materialización de estos objetivos principales se desarrollará a través de los siguientes objetivos secundarios:

1. Realizar una revisión en profundidad de la literatura que vincula la RSE y la IG a fin de establecer un marco de actuación de la gestión de la RSG en cada una de las áreas estudiadas.
2. Establecer la situación de la mujer en cada una de dichas áreas.
3. Realizar propuestas de acciones y prácticas que permitan el avance de la mujer en cada una de las áreas de la RSG.
4. Identificar las áreas de la RSG en las que las empresas se encuentran más avanzadas.
5. Detectar aquellas áreas de la RSG en las que existe un mayor margen de mejora.

6. Establecer la posición global de las empresas avanzadas en materia de RSG.
7. Analizar tanto los impactos globales como los parciales de la RSG percibidos por las empresas.
8. Determinar en qué medida la variable género es un factor explicativo de la RSG implementada.
9. Elaborar una propuesta de modelo de implantación para la gestión de la RSG.

1.2. APORTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Indudablemente, esta tesis tiene como precedente más inmediato mi participación durante tres años en el proyecto de investigación nacional que pretendía poner en valor buenas prácticas de RSG realizadas por empresas avanzadas en gestión. El proyecto de investigación me permitió estructurar el trabajo, acercarme a una nueva temática como era la IG en las organizaciones y conocer el estado de la cuestión de la RSE de manera genérica. No obstante, esta tesis ha permitido profundizar en el estado de la cuestión a niveles ni tan siquiera planteados previamente en el proyecto. Antes de abordar la IG en cada área de la empresa, se ha realizado una revisión exhaustiva de la literatura que vincula la RSE y cada una de las áreas con el fin de estudiar los orígenes, preguntas, impactos y circunstancias que motivan a las empresas a trabajar esas áreas en el ámbito de la RSE.

Posteriormente, se exponen datos de la situación de la mujer en cada una de esas áreas a nivel local, europeo y global en la medida de lo posible. Esta parte del trabajo ha sido muy laboriosa, dado que en muchos casos los datos, o no existen, o no están desagregados por género. Las áreas vinculadas a la gestión de los RRHH o el gobierno corporativo están más analizadas y, por tanto es más fácil acceder a información. Sin embargo, la búsqueda de datos en las áreas ambientales, la adaptación al cambio en procesos de reestructuraciones, fusiones o adquisiciones o la gestión de las comunidades locales por poner un ejemplo, ha representado un auténtico reto.

De esta forma, el análisis de la RSE en cada área, y el contraste con la situación de la mujer en cada área, ha permitido identificar 91 iniciativas o prácticas de RSE que promueven la IG

en las organizaciones. Estas iniciativas están basadas en una revisión profunda de toda la literatura y avaladas por destacadas autoras, académicos u organizaciones gubernamentales.

Por otra parte, mi experiencia en el proyecto de investigación y principalmente, las entrevistas en profundidad realizadas a 26 organizaciones, me indicaron la necesidad de completar el marco de actuación hasta entonces seguido y basado en el Libro Verde de la RSE, con la incorporación del gobierno corporativo en el marco de actuación. Esta es en sí misma, una de las aportaciones más importantes de esta tesis respecto a las investigaciones previamente realizadas. De hecho, del análisis empírico llevado a cabo se desprende que la implicación de la alta dirección es un factor tractor y crucial en el despliegue y gestión de la RSG.

No menos importante es el estudio empírico realizado en una selección de empresas muy comprometidas con la RSE y la IG, como son las empresas con Distintivo de Igualdad en la Empresa (DIE). Ha sido la primera vez que se realiza un estudio de estas características sobre esa base de datos. Por consiguiente, el Ministerio de Sanidad, Asuntos Sociales e Igualdad nos invitó a una jornada con la Red de empresas DIE para explicarles parte de los resultados del estudio. El agradecimiento por parte de las empresas ha sido muy reconfortante, e incluso en la actualidad estamos colaborando con algunas de ellas para ampliar los estudios sobre la gestión de la RSG.

De esta forma, las aportaciones de la investigación en el ámbito de la **gestión empresarial** se refieren a:

- ofrecer un marco de actuación para la gestión de la RSG, facilitando la materialización del compromiso de la IG en la empresa a través de una hoja de ruta para su implementación
- identificar las iniciativas claves de la RSG y de sus impactos
- estudiar las tendencias y aspectos facilitadores en la implementación de la RSG.

Académicamente esperamos contribuir al avance de la investigación de la RSG, y en el ámbito de las y los **decisores públicos**, la aportación esperada radica en ofrecer pautas e ideas para la promoción de la IG a partir de la RSE.

1.3.METODOLOGÍA

La metodología se refiere al conjunto de procedimientos o técnicas utilizadas para alcanzar una serie de objetivos previamente planteados. En el ámbito de las ciencias sociales como la nuestra, se trata de observar los hechos sociales, recoger información con instrumentos como las encuestas o a través de la documentación, y analizar cualitativa o cuantitativamente los datos obtenidos.

El objetivo principal de configurar un marco de actuación para la gestión de la RSG se consigue a partir de la revisión de la literatura, que nos permite proponer un marco de actuación para la gestión de la RSG, que posteriormente se estudia empíricamente. Los objetivos secundarios nos ayudan a alcanzar el principal. La Figura 1.1 recoge visualmente la metodología seguida en cada uno de los objetivos secundarios de la investigación.

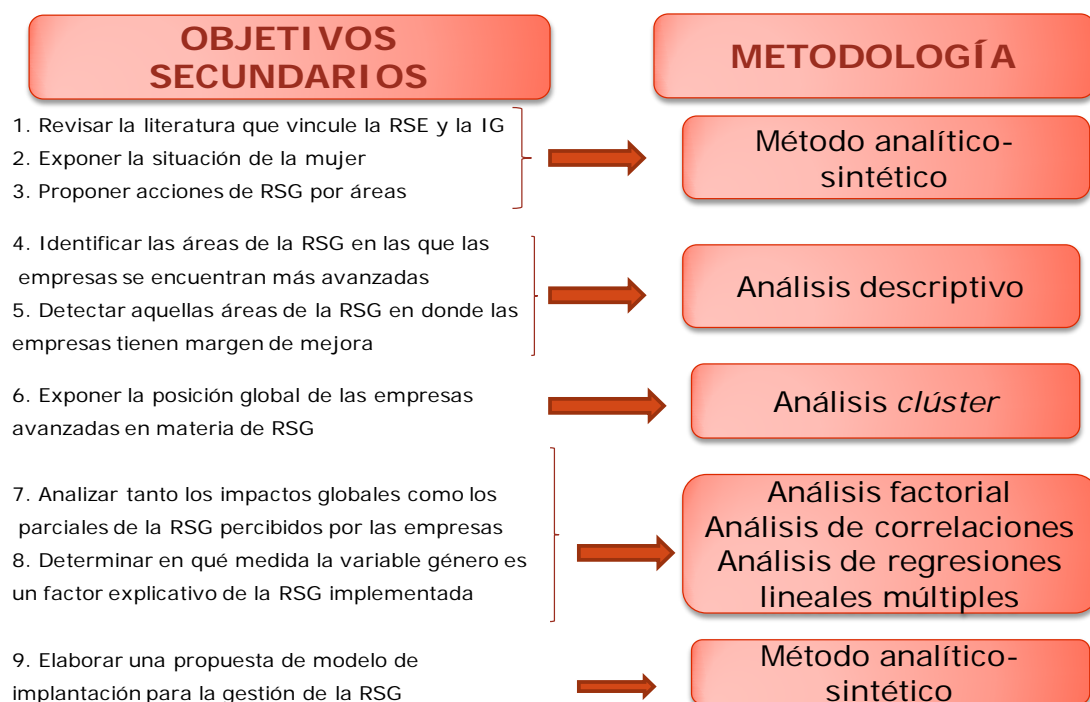


Figura 1.1: Relación entre los objetivos secundarios y la metodología empleada

Así, los tres primeros objetivos secundarios se realizan a través del método analítico-sintético. En concreto, se ha realizado un análisis conceptual de la RSG mediante la revisión del cuerpo de conocimiento existente sobre el tema objeto de estudio. Se ha acudido a las principales fuentes bibliográficas que configuran la perspectiva de género en la RSE, realizando el análisis y síntesis de la literatura que incluye la revisión de trabajos empíricos sobre la situación de la mujer. Este proceso nos ha permitido conocer el estado del arte, el enfoque teórico utilizado y los principales resultados obtenidos.

En una primera etapa, y a partir del modelo de RSE propuesto en el Libro Verde de la CE (2001) *”Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”*, se ha tratado de alcanzar un profundo conocimiento sobre las diversas áreas de la RSE, tanto en su dimensión interna (Gestión de los Recursos Humanos, Salud y Seguridad en el lugar de trabajo, Adaptación al cambio, Gestión del Impacto Ambiental y de los Recursos Naturales), como en su dimensión externa (Comunidades Locales, Empresas Socias Comerciales, Proveedoras y Personas Consumidoras, Derechos Humanos y Problemas Ecológicos Mundiales). De esta forma, el marco de actuación para la RSG propuesto se basa en el mencionado Libro Verde para la RSE, dado que es el marco de referencia para la RSE más relevante y cercano en nuestro entorno.

Adicionalmente al modelo de la RSE propuesto por la CE, se ha añadido la Gobernanza y el Gobierno Corporativo, de manera que actúe a modo de paraguas que cobija y mediante el cual las empresas despliegan el resto de iniciativas de RSE.

A continuación, y con base en la revisión de la literatura que vincule la IG y cada una de las áreas de la RSE objeto de estudio, así como del análisis de la situación de la mujer en ellas, se ha diseñado un marco de actuación para la gestión de la RSG. La reflexión y la sintetización de los resultados de este análisis permiten abordar el tercero de los objetivos secundarios. La Figura 1.2 refleja el marco de actuación teórico seguido para la consecución de los dos primeros objetivos secundarios.



Figura 1.2: Marco de actuación para una Responsabilidad Social de Género (Velasco *et al.*, 2013, p. 12).

El marco de actuación se refleja en un cuestionario que mide cuantitativamente en una escala Likert de 1 a 5, las iniciativas de RSG por áreas (91 iniciativas) y los impactos percibidos (62 impactos) por las empresas. De esta forma, el análisis empírico se basa en un estudio exploratorio del marco de actuación propuesto, de manera que permita la consecución de los objetivos secundarios cuarto, quinto, sexto, séptimo y octavo. Para ello, se ha seleccionado un grupo de empresas voluntariamente comprometidas con la IG en España, en concreto, aquellas que habían obtenido el Distintivo de Igualdad en la Empresa (DIE) por parte del Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad. Este grupo de empresas constituye una base excelente para validar el marco de actuación propuesto.

Los objetivos de identificar las áreas de la RSG en las que las empresas se encuentran más avanzadas y aquellas donde tienen mayor margen de mejora, se realizan a partir de del análisis descriptivo de los resultados del cuestionario.

Con respecto al objetivo que consiste en exponer la posición global de las empresas avanzadas en materia de RSG, se realiza un análisis *cluster*. El Análisis de los impactos globales y de los parciales de la RSG percibidos por las empresas, y el estudio del género

como factor explicativo de la RSG implementada, se realiza a partir del análisis factorial, del análisis de correlaciones y de regresiones lineales múltiples.

Finalmente, el análisis y síntesis de todos los resultados previamente analizados, nos ha permitido plantear un modelo de implantación para la gestión de la RSG en las empresas, afrontando el último de los objetivos secundarios planteados. De esta manera, contribuimos al avance de la investigación de la RSG, así como en el desarrollo estratégico de la misma en la actividad empresarial. A modo de resumen, la Figura 1.3 recoge el proceso de estudio seguido en el trabajo de investigación.

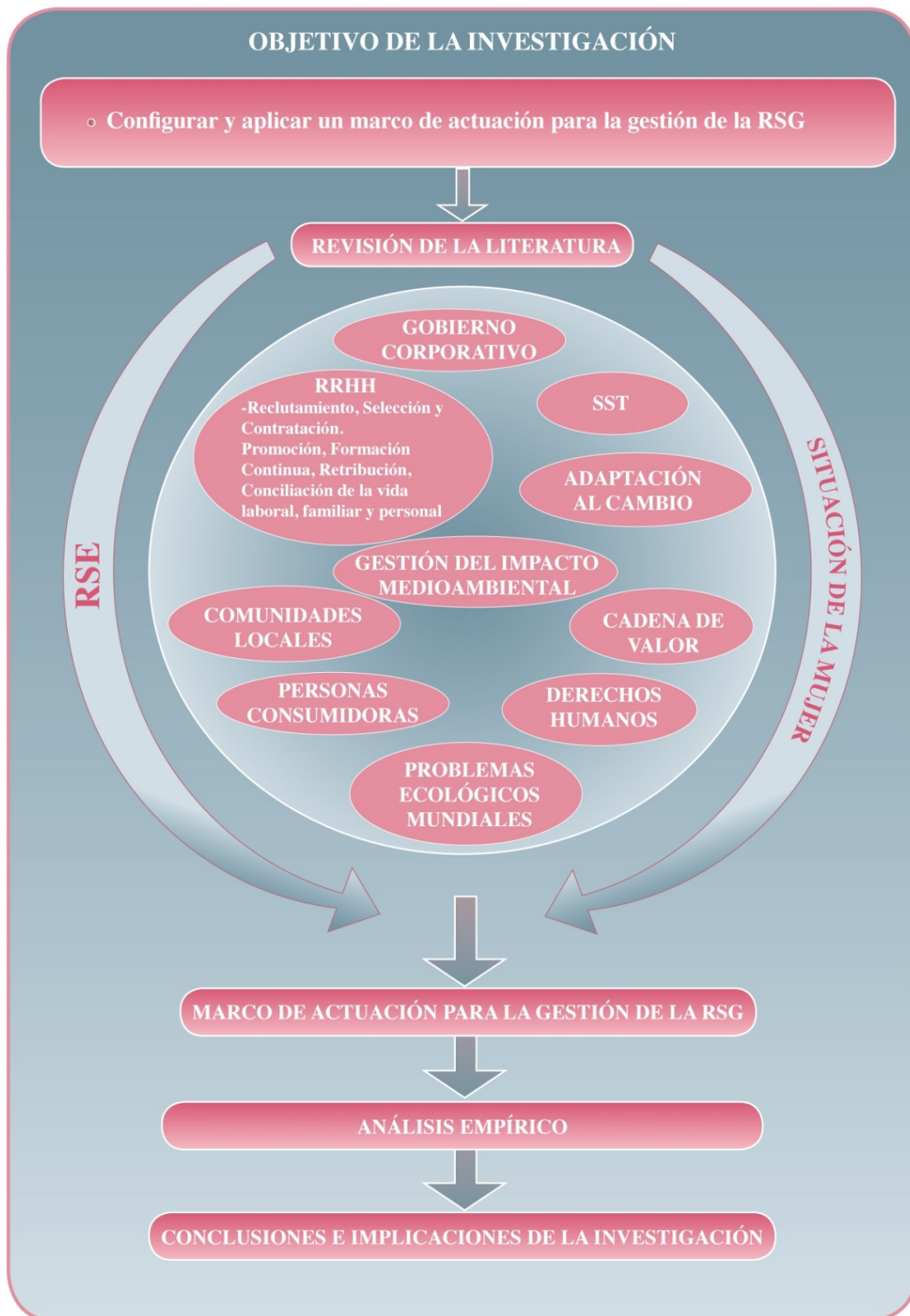


Figura 1.3: Planteamiento de la investigación

1.4. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

La estructura de la investigación que pretende alcanzar los objetivos planteados mediante la metodología detallada configura la tesis, que se divide en tres partes.

La PARTE I se refiere a la *Fundamentación Teórica de la Investigación*. Así, tras el capítulo introductorio presente, los capítulos segundo y tercero se centran en presentar la base teórica y conceptual que sustenta la RSG. Concretamente, en el **segundo capítulo** se presenta la RSG como una derivada incipiente de la RSE y se destaca su aportación de valor a la empresa si se vincula estratégicamente como parte de su negocio principal. La justificación se fundamenta en la Teoría de los *Stakeholders* y en la Igualdad de Género, que permiten abordar la perspectiva de género en la RSG. De esta forma, se analiza el papel de la mujer como *stakeholder* en la RSE, se define y contextualiza la RSG, para finalmente, exponer su marco conceptual.

En el **tercer capítulo** se presenta el marco de actuación propuesto para la gestión de la RSG. A partir del modelo de actuación para la RSE de la Comisión Económica (CE) propuesto en el Libro Verde, se estudia cada una de las áreas vinculándolas con la IG, se expone la situación de la mujer y se ofrecen unas líneas de actuación en el ámbito de la RSG en cada una de las áreas. Este capítulo es en sí mismo, uno de los objetivos principales del trabajo de investigación.

En la PARTE II se expone el análisis empírico del marco de actuación para la RSG en aquellas empresas de España que cuentan con el Distintivo de Igualdad en la Empresa. Así, en el **capítulo cuarto** se presentan los aspectos metodológicos del estudio, mientras que en el **capítulo quinto** se verifica y analiza el desarrollo, la implementación y los impactos percibidos del marco de actuación de RSG.

Esta tesis pretende explorar la gestión de la RSG en empresas comprometidas con el valor de la IG. Así, igualmente en el quinto capítulo se identifican las áreas más y menos desarrolladas, el posicionamiento general de las empresas avanzadas en materia de RSG, y se analizan tanto los impactos globales como los específicos de la RSG con técnicas descriptivas y la aplicación de técnicas multivariantes de análisis *cluster*, de reducción de datos (análisis factorial) y de dependencia o relación (correlaciones y regresiones lineales múltiples).

Asimismo, determinamos en qué medida la variable género es un factor explicativo de la RSG implementada. Para ello, nos basamos nuevamente en técnicas multivariantes de análisis de correlaciones a fin de determinar si el género es una variable significativa a la hora de implementar la RSG.

El capítulo finaliza con el estudio y análisis de las relaciones entre las variables del conjunto de datos obtenidos en el estudio y el grado de esas relaciones, determinando cuáles son las más significativas y en qué orden se dan en la implementación de la RSG. De esta forma, y con base en toda la información previa, se propone un modelo de implantación para la gestión de la RSG.

La PARTE III, *Conclusiones*, se corresponde con el **capítulo sexto**. En este capítulo se recogen las principales conclusiones alcanzadas en la investigación, tanto las referidas al análisis de la literatura como a las derivadas del estudio empírico. De este modo, se detallan las conclusiones más destacadas en torno a la gestión de la RSG, las implicaciones para la gestión empresarial y las consideraciones para las y los decisores públicos que abordan políticas de IG. Para finalizar, se exponen las principales limitaciones de la investigación y las posibles líneas de investigación a desarrollar en el futuro.

Finalmente, se incluyen las referencias bibliográficas consultadas y los anexos relacionados con la investigación. A modo de resumen, la Tabla 1.1 recoge las correspondencias entre los objetivos planteados, la metodología y técnicas utilizadas, y la estructura de la investigación.

Tabla 1.1: Correspondencia entre los objetivos, la metodología y la estructura de la investigación

OBJETIVO PRINCIPAL	METODOLOGÍA	ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN				
		PARTE I		PARTE II		PARTE III
Configurar y aplicar un marco de actuación para la gestión de la RSG.		CAPÍTULO 2	CAPÍTULO 3	CAPÍTULO 4	CAPÍTULO 5	CAPÍTULO 6
OBEJTIIVOS SECUNDARIOS						
1. Realizar una revisión en profundidad de la literatura que vincula la RSE y la IG a fin de establecer un marco de actuación para la gestión de la RSG en cada una de las áreas estudiadas.	Método analítico-sintético					
2. Establecer la situación de la mujer en cada una de las áreas estudiadas.						
3. Realizar propuestas de acciones y prácticas que permitan el avance de la mujer en cada una de las áreas de la RSG.						
4. Identificar las áreas de la RSG en las que las empresas se encuentran más avanzadas.	Análisis estadístico descriptivo					
5. Detectar aquellas áreas de la RSG en las que existe un mayor margen de mejora.						
6. Establecer la posición global de las empresas avanzadas en materia de RSG.	Análisis <i>cluster</i>					
7. Analizar tanto los impactos globales como los parciales de la RSG percibidos por las empresas.						
8. Determinar en qué medida la variable género es un factor explicativo de la RSG implementada.	Análisis factorial Análisis de correlaciones Análisis de regresiones lineales múltiples					
9. Elaborar una propuesta de modelo de implantación para la gestión de la RSG.						

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

PARTE I

CAPÍTULO 2: LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE GÉNERO

2.1. INTRODUCCIÓN

El avance científico implica generar nuevo conocimiento que incremente el ya existente en un área específica. No obstante, este no podría abordarse si una adecuada conceptualización (Rivera-García, 2004). Por ello, a lo largo de este capítulo estudiaremos las aportaciones académicas anteriores y los referentes teóricos y conceptuales de la disciplina.

Primeramente, plantearemos el cuerpo del conocimiento básico (orígenes, enfoques y teorías principales) de la RSE y la Teoría de los *Stakeholders* (2.2.). Tras revisar la literatura correspondiente se adopta la Teoría de los *Stakeholders* y la Igualdad de Género (2.3.) como sustento teórico que permite fundamentar y construir las explicaciones al problema de investigación, la RSG. De esta forma, esta tesis recoge la Teoría de los *Stakeholders* que Maxfield (2007) propone como marco teórico de referencia para la conexión entre la RSE y la IG. Así, el marco de actuación para la RSG propuesto se soporta en la Teoría de los *Stakeholders* o más concretamente, en una perspectiva de género de las relaciones con los distintos grupos de interés o *stakeholders* que impactan en la empresa o con los que esta interactúa.

Proseguimos con una revisión profunda de la literatura que vincula por un lado, la RSE y la IG en trabajos previos relacionados con la temática y por otro lado, de la literatura que expone el estado de la cuestión en la RSG (2.4). Finalmente, exponemos el marco conceptual de la RSG a partir del Libro Verde de la RSE y de los trabajos teóricos previos, delimitando el significado de los conceptos sobre los que se desarrolla la investigación.

2.2. EL CUERPO DE CONOCIMIENTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: LA TEORÍA DE LOS *STAKEHOLDERS*

La literatura científica identifica a Bowen (1953) como el primer autor que se refiere al término RSE, utilizado en su libro seminal *Social Responsibilities of the Businessman* quien argumentó en una 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). A continuación, se expone la evolución y desarrollo del estudio de la RSE haciendo hincapié en sus orígenes, enfoques y teorías principales (2.2.1.), para posteriormente, estudiar la Teoría de los *Stakeholders* (2.2.2.) como marco de referencia teórico en el estudio de la RSE y por consiguiente, en la RSG.

2.2.1. Evolución y desarrollo del estudio de la Responsabilidad Social Empresarial

En su origen la RSE se vio impulsada por motivaciones externas, principalmente sociales, y las empresas no esperaban ningún retorno específico de ella. 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 influenciada por los escándalos empresariales aludiendo a la transparencia y certificación de auditorías privadas (Carroll & Shabana, 2010). De esta forma, la RSE evoluciona desde un concepto ligado a la filantropía en la comunidad hacia una responsabilidad sobre cómo se producen y distribuyen los productos y servicios y los impactos en la personas empleadas de la cadena de valor (CV) (Grosser, 2009; Moon, 2002).

La adopción de la RSE en Europa es más tardía y se diferencia frente al modelo estadounidense por un mayor compromiso ético (Elósegui Itxaso, 2010). De alguna forma, el modelo de Estado Social intervencionista está muy unido a la protección de los derechos laborales e influenciados por la “cuestión obrera”. Esta sensibilidad se traduce en la orientación de la RSE europea más hacia los comportamientos sociales de las empresas y cercana al modelo *stakeholder* (Melé, 2008).

Uno de los académicos referentes en la materia, Vogel (2005), introduce el concepto de la “nueva RSE” caracterizado por la estrecha relación entre las iniciativas de la RSE y el rendimiento financiero de la empresa. Así, la “vieja RSE” de los años 60 y 70 estaba motivada por consideraciones sociales, donde no había mucha necesidad de considerar aspectos económicos, básicamente porque nadie se preocupaba por 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” (Vogel 2005, p. 20).

La RSE se utiliza inicialmente como respuesta a las presiones de activistas, ONG y comunidades respecto a los impactos negativos que las actividades empresariales ocasionaban. Así, los primeros impulsores de la RSE giraban en torno a los impactos empresariales en el medioambiente y los aspectos laborales (Pearson, 2007). Posteriormente, el denominado *business case*, esto es, la justificación económica, une las iniciativas de RSE con la sostenibilidad a largo plazo de la empresa a partir de la mejora en la reputación y la estrategia empresarial (Porter & Krammer, 2011, 2006, 2002). De esta forma, sobrepasar el cumplimiento legal y crear valor es una cuestión crucial en la estrategia empresarial (Huang, 2013; McWilliams & Siegel, 2001; Porter & Kramer, 2011; Waldman *et al.*, 2006a; Waldman, Siegel & Javidan, 2006b).

La idea que subyace es que siempre hay una buena razón empresarial que justifique involucrarse en iniciativas de RSE (Rekker, Benson & Faff, 2014; Scherer & Palazzo, 2007). La RSE es una buena herramienta de marketing estratégica (He & Lai, 2014), que las personas consumidoras perciben como un factor importante en sus decisiones de compras (Bhattacharya & Sen, 2003), y por tanto, puede ser utilizada como una estrategia diferenciadora (Fisman, Heal, & Nair, 2005; McWilliams & Siegel, 2001). Además, las iniciativas de RSE reducen los costes y riesgos empresariales, atraen o retienen personas empleadas, crean ventajas competitivas y sinergias, incrementan la lealtad y mejoran la imagen o reputación empresarial (Dhaliwal, Li, Tsang & Yang, 2011; El Ghouli, Guedhami, Kwok & Mishra, 2011; Maignan, Ferrell & Hult, 1999; Orlitzky & Benjamín, 2001; Salazar & Husted, 2008; Turban & Greening, 1997).

Sin embargo, en la actualidad, se constata la necesidad de conectar a las empresas con aspectos de pobreza, justicia y sostenibilidad (Coleman, 2002). En este contexto,

observamos un interés en la literatura para ir más allá del *business case* y profundizar en la RSE como mecanismo de gobernanza que contribuye a solucionar las desigualdades y la pobreza (CE, 2011a; Kilgour, 2013; Oxfam, 2013; UN Women & UN Global Compact [UNIFEM & UNGC], 2011a; World Bank, 2014).

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, 2004). La RSE incluye impulsores de mercado como las presiones de las personas consumidoras (boicots masivos), las personas empleadas (para atraer y retener talento), las personas inversoras (inversiones socialmente responsables), la clientela (a través de la cadena de suministro) y la competencia (donde la RSE añade valor a la marca). Asimismo, incluye impulsores de la sociedad civil como las ONG y los medios de comunicación ávidos de noticias sobre irresponsabilidad empresarial. Finalmente, se incluyen impulsores gubernamentales que, a través de regulaciones, promueven que las organizaciones se acrediten de acuerdo a estándares (Grosser & Moon, 2008).

Hoy en día la RSE es una tendencia en la gestión empresarial, especialmente en los países anglosajones, pero también a nivel mundial (Moon & Vogel, 2008). El crecimiento de la RSE en el ámbito empresarial se manifiesta por el incremento del uso de las guías de rendición de cuentas y memorias de sostenibilidad, el estatus adquirido por la RSE en las empresas, o la difusión de las iniciativas de RSE (Crane, McWilliams, Matten, Moon, & Siegel, 2008). Así, aproximadamente el 50% de las 250 empresas de mayor tamaño a nivel mundial informaba sobre sus iniciativas de RSE en el año 2005, frente a la prácticamente unanimidad de ellas que lo hacen en el año 2013 (KPMG, 2013). Europa ha sido históricamente la región mundial líder en el ámbito de la difusión de las memorias de RSE. Sin embargo, la irrupción con fuerza de las empresas latinoamericanas ha motivado su desplazamiento a la segunda posición tras América. El 71% de las 4.100 empresas encuestadas por KPMG (las 100 mayores empresas de 41 países), difunden memorias de RSE (KPMG, 2013). A la vista de los datos, hoy en día el debate no es si comunicar o no las iniciativas de RSE, sino qué comunicar y sobre todo, cómo (Ibíd.).

La creciente importancia de la RSE se observa asimismo en el incremento de las sociedades de inversión responsables (Kurtz, 2008), en los índices bursátiles como el FTSE4Good o el Dow Jones Sustainability Index (DJSI), o los numerosos estándares de RSE, guías, consultoras, auditorías y certificadoras (Crane *et al.*, 2008).

En lo que respecta al ámbito académico, se observa un interés creciente en la literatura por abordar la RSE incluso más allá de las publicaciones especializadas en RSE, en aspectos medioambientales, éticos o de gobernanza. Así, el repaso de la literatura de RSE realizado por Egri y Ralston (2008) en publicaciones internacionales de gestión, evidencia la actualidad y la tendencia emergente de la temática en la gestión 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. El concepto de RSE ha sido definido desde múltiples enfoques como por ejemplo, desde la perspectiva económica de incrementar los beneficios del accionariado (Friedman, 1962), a los aspectos económicos, legales, éticos y discrecionales (Carroll, 1979) y la buena ciudadanía (Hemphill, 2004). Sociedad y negocios, gestión de aspectos sociales, políticas públicas y empresariales, ciudadanía corporativa, rendición de cuentas o gestión de los *stakeholders* son tan solo algunos ejemplos de términos que se relacionan con la responsabilidad social.

Algunas teorías combinan diferentes enfoques y utilizan la misma terminología con significados distintos (Garriga & Melé, 2004). Votaw (1973, p. 11) afirmó que “la RSE significa 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 o de conciencia social”.

Van 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), que establece que la única RSE es la que tiene como objetivo incrementar los 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 los múltiples grupos de interés que puedan verse afectados por sus actividades.

➤ El **enfoque social**, considerado como el punto de vista más amplio 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) a 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.

Por otro lado, son varias las teorías que se han empleado como marco teórico. Comenzando con la *Teoría de Agencia*, pasando por la de *Recursos y Capacidades*, la Teoría de los *Stakeholders* y finalizando con el *Buen Gobierno Corporativo*. Aunque a partir de 2005 hay cierta tendencia a utilizar la Teoría de *Recursos y Capacidades*, el enfoque o Teoría de los *Stakeholders* se ha empleado ampliamente (Truño & Gual, 2005). Así, Carter, Simkins y Simpson (2003) sugieren un mayor desarrollo teórico para analizar la RSE a partir del enfoque de los *stakeholders*, porque desde este enfoque el gobierno de la empresa integra la perspectiva ética y la financiera. Esta sugerencia 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 los *Stakeholders*. Asimismo, de acuerdo a Falck y Hebllich (2007), la Teoría de los *Stakeholders* de Freeman proporciona el marco teórico en el que considerar los impactos externos que ocasionan las empresas. La Teoría de los *Stakeholders* incorpora la moralidad, los valores y los comportamientos como eje central en la gestión empresarial (Burton & Dunn, 1996; Phillips, Freeman & Wicks, 2003).

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

En este sentido, Garriga y Melé (2004) probablemente realizaron uno de los intentos más exhaustivos hasta la fecha de clarificación del marco teórico, 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 cuatros aspectos que, de acuerdo a Parsons³ (1951), 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). Así, la mayoría de las teorías de la RSE se centran en cuatros aspectos principales (Garriga & Melé, 2004):

- La búsqueda de objetivos que producen beneficios a largo plazo,
- la utilización del poder empresarial de manera responsable,
- la integración de demandas sociales, y
- la contribución al bien de la sociedad haciendo lo que es éticamente correcto.

De esta forma, clasifican la mayoría de las teorías actuales de RSE en los siguientes cuatro grupos (Garriga & Melé, 2004):

✓ **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 (1962), 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 & 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 &

³ Parsons considera que en cualquier sistema social se encuentran cuatro problemas interconectados: la movilización de recursos del medioambiente y su distribución en el sistema (que requiere adaptación al entorno); el establecimiento de prioridades en los objetivos del sistema; la coordinación y mantenimiento de las relaciones entre las unidades del sistema, y el problema de asegurar que quienes integren el sistema social muestren los valores apropiados.

Dunfee, 1994); y con el *enfoque de ciudadanía corporativa*, donde la empresa es entendida como un individuo con cierta participación en la sociedad (Wood & 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 respuesta a aquellos aspectos sociales que pueden afectarles significativamente (Ackerman, 1973); el *enfoque de responsabilidad pública*, que toma como referente las leyes en los rendimientos empresariales (Preston & Post, 1975); el *enfoque de stakeholder*, que pone en valor los intereses de estos en la empresa (Agle & 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 al *enfoque normativo de la Teoría de los Stakeholders*, que considera deberes fiduciarios hacia los *stakeholders* de la empresa (Freeman, 1984); el *enfoque de derechos universales*, con marcos basados en los derechos humanos (Global Compact, 1999); el *enfoque de desarrollo sostenible (DS)*, que persigue el desarrollo humano considerando las generaciones presentes y futuras (Gladwin, Kenelly & Krause, 1995); y el *enfoque del bien común*, orientado hacia el bien común de la sociedad (Alford & Naughton, 2002).

Por su parte Lockett, Moon y Visser (2006), concluyen que los temas centrales de investigación en RSE son los relativos a la ética en los negocios, la responsabilidad ambiental, la responsabilidad social y los modelos de *stakeholders*. En cuanto a los campos de influencia destacan el legal, la gestión de empresas, la ética, la economía, las ciencias políticas, la filosofía, la psicología y la 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. En resumen, 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 (Walsh & Margolis, 2003).

Tal y como hemos visto, el marco teórico es demasiado amplio, y además, existen dificultades en la contrastación empírica y en la obtención de datos comparables. Por otro lado, existen una amplia gama de indicadores de instituciones privadas y públicas, internacionales y nacionales, que tampoco facilitan los estudios comparativos. Cada modelo de memoria de RSE recoge una declaración de objetivos sociales definidos y evaluados por la organización gestora de la memoria. Además, tampoco se ha alcanzado un consenso a la hora de utilizar indicadores financieros para medir el impacto de la RSE. 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.

Las decisiones empresariales se imbuyen de elementos éticos y económicos y por tanto, los retos empresariales pasan por decidir cómo gestionar las relaciones con los grupos de interés a fin de alcanzar el máximo beneficio en la empresa y en la sociedad (Brown & Forster, 2013). La perspectiva de *stakeholder* de la RSE indica que las personas simultanean diferentes roles de *stakeholders* con las empresas (Donaldson & Preston, 1995; Maignan & Ferrell, 2004) que pueden derivar en la compra de productos, pero también en distintos comportamientos en función de la perspectiva de la persona empleada o de su carácter como inversora (Sen, Bhattachayra & Korschun, 2006). Así, el rendimiento empresarial será mayor en la medida en que se consideren las voces de los múltiples *stakeholders* (Lozano, 2005).

En definitiva, mientras que el concepto de RSE todavía incorpora cierta abstracción, la perspectiva de *stakeholder* ofrece una práctica alternativa para evaluar el rendimiento de las empresas en sus relaciones con los grupos de interés y, por consiguiente, en ese contexto de la RSE se pueden estudiar diferentes aspectos de la misma (Jamali, 2008). De esta forma, a pesar de que inicialmente el enfoque o modelo del accionista fue el más utilizado en las investigaciones referidas a la práctica y gestión de la RSE (Maxfield,

2007), a partir de la publicación del libro seminal de Freeman *Strategic Management: A stakeholder Approach* en 1984, la Teoría de los *Stakeholders* ha sido el marco teórico más utilizado en la investigación de la RSE (Aguinis, 2011; Carroll & Shabana, 2010; De Luis Carnicer, Bernal Cuenca, Vela Jiménez & Pérez Pérez, 2011; Freeman *et al.*, 2010; Jamali, 2008; Maxfield, 2007; Wood, 1991).

En este sentido, esta tesis estudia la RSG tomando como marco teórico de referencia la Teoría de los *Stakeholders* y la Igualdad de Género que a continuación desarrollamos.

2.2.2. La teoría de los *Stakeholders*

Las empresas tienen obligaciones éticas y morales hacia la sociedad, que aunque no se les exija, se espera que las aborden (Carroll, 2004). Por su parte, la Teoría de los *Stakeholders* apela a aspectos normativos y éticos más allá de la gestión empresarial (Freeman, 1984; Jones & Wicks, 1999), ofreciendo una nueva forma de organizar las responsabilidades empresariales (Jamali, 2008). Así, la Teoría de los *Stakeholders* viene motivada por la idea de que la finalidad de la empresa no es únicamente obtener beneficios económicos para la propiedad, sino también extender y generar beneficios sociales a otros grupos de interés (Freeman, 1984). De esta forma, la Teoría de los *Stakeholders* conlleva la gestión de las relaciones con distintos grupos de interés, así como considerar los impactos y externalidades que genera la empresa.

Los *stakeholders*⁴ se definen de diversas formas⁵, pero la definición de Freeman (1984, p. 46) “cualquier grupo o individuo que puede impactar o ser afectado por el logro de los objetivos empresariales”, es probablemente la más utilizada de todas ellas. Habitualmente, se citan al accionariado, a la clientela, a las personas empleadas, a las empresas proveedoras y a la comunidad local como *stakeholders* o grupos de interés de referencia.

⁴ La palabra *stakeholder* es un juego de palabras entre *stockholder* (accionista) y *stake-holder* (el depositario de una apuesta).

⁵ La primera definición de *stakeholder* proviene de la *Standford Research Institute* (SRI) de 1963 (citado por Freeman, 1984) y se refiere a aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización podría dejar de existir.

La Teoría de los *Stakeholders* fue desarrollada para resolver o al menos reconceptualizar los problemas específicos relativos a la gestión y creación de valor, a la ética del capitalismo, y a la gestión empresarial (Freeman *et al.*, 2010). Existe cierta controversia acerca de la identidad de la Teoría de los *Stakeholders* como teoría. Las críticas se argumentan en no considerarla teoría porque estas son un conjunto de proposiciones conectadas y comprobables, por la ambigüedad excesiva en la definición del término central, y por considerarla una alternativa contraria a la Teoría de la *Agencia* que actúa en oposición al enfoque del accionista (Freeman *et al.*, 2010). Sin embargo, estos autores apelan a su filosofía pragmática para considerar la *Teoría de los Stakeholders* como “un modelo y un conjunto de ideas a partir de las cuales se pueden construir diversas teorías”, entendidas estas como un conjunto de proposiciones conectadas (p. 63). De esta forma, el concepto de Teoría de los *Stakeholders* lo utilizan para referirse al cuerpo sustancial del campo de estudio que se basa en la idea central del concepto o modelo de *stakeholder*.

El propio Freeman reconoce que es un error considerar la Teoría de los *Stakeholders* como una teoría específica con un propósito en particular. La Teoría de los *Stakeholders* es un género de las teorías de gestión empresarial, y más que una teoría específica para un propósito, como pudiera ser el caso de la Teoría de los *Recursos y Capacidades*, tiene el valor de los múltiples usos que se pueden hacer de este conjunto de ideas. De esta forma, la academia debiera considerarla como “un conjunto de ideas que pueden servir a diversos propósitos en el ámbito de distintas disciplinas y para abordar diferentes cuestiones” (Freeman *et al.*, 2010, p. 79). Precisamente, este es el enfoque con la que esta tesis la acoge como marco teórico de referencia.

Donaldson y Preston (1995) dividen la Teoría de los *Stakeholders* en tres enfoques: el instrumental, el normativo, y el descriptivo. Así, de acuerdo al enfoque instrumental, la empresa es un instrumento para el logro del bienestar y la RSE es una herramienta estratégica para alcanzar los objetivos económicos (Garriga & Melé, 2004). Este enfoque estudia la conexión entre la gestión de los grupos de interés y los objetivos empresariales, tales como la rentabilidad. El enfoque normativo por su parte, apela a las obligaciones morales hacia los grupos de interés, identificando exigencias éticas, guías morales o

filosóficas en la gestión empresarial (Garriga & Melé, 2004). Finalmente, el enfoque descriptivo estudia en qué medida las empresas atienden a los diversos *stakeholders* y actúan en concordancia con sus intereses (Brickson, 2007). Asimismo, la literatura relaciona la Teoría de los *Stakeholders* con los cuatro enfoques teóricos principales de la RSE, es decir, el enfoque descriptivo, el instrumental, el ético y el de gestión (Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 1984; Freeman, Martin, & Parmar, 2007; Freeman *et al.*, 2010; Mitchell, Agle, & Wood, 1997).

La literatura ha estudiado la relación entre las empresas y la sociedad en el ámbito de la RSE (Carroll, 1979) y la Teoría de los *Stakeholders* (Freeman, 1984). Así, los enfoques más filosóficos instan a la integración de la perspectiva ética de la RSE en la orientación empresarial a través de la Teoría de los *Stakeholders* (Parmar, Freeman, Harrison, Wicks, Purnell & DeColle, 2010). Por su parte, desde la perspectiva de la Teoría de los *Stakeholders* los aspectos éticos se pueden integrar en la RSE a partir del pragmatismo de Freeman *et al.* (2010) o de la perspectiva normativa de Donaldson y Preston (1995), que consideran que las empresas son agentes morales.

Las teorías intentan describir los comportamientos empresariales, y el enfoque de los *stakeholders* contribuye a predecir las decisiones empresariales en función de las expectativas morales, poder e influencia de cada una de ellos (Mitchell *et al.*, 1997). Los trabajos de Wood (1991) son pioneros y referentes a la hora de unir la RSE y la Teoría de los *Stakeholders*. Así, la RSE influye en los objetivos empresariales, alejándose del enfoque del accionista de Friedman y acercándose a una perspectiva social donde las empresas necesitan incorporar algunos aspectos sociales (Wood, 1991).

Jamali (2008) expone la conveniencia de acercarse a la RSE a partir de la Teoría de los *Stakeholders* porque puede aportar nuevas ideas en la investigación y práctica de la RSE, porque el lenguaje de los *stakeholders* es sencillo y fácil para la gerencia, dado que la mayoría de las empresas establecen y definen sus obligaciones y responsabilidades con sus grupos de interés tradicionales, y porque facilita la gestión de las guías de RSE e

informes de sostenibilidad, que básicamente integran el enfoque de los *stakeholders* en la RSE.

La Teoría de los *Stakeholders* y la RSE se alinean y retroalimentan en relación con el rendimiento o desempeño social de las empresas, al gobierno corporativo, a la rendición de cuentas e informes de sostenibilidad, a la ciudadanía corporativa, a la globalización o a los asuntos sociales (Freeman *et al.*, 2010, p. 244-261).

En lo que se refiere a la primera, Ackerman (1973) apeló a la necesidad de demostrar empíricamente que la dimensión social empresarial era compatible con la económica. Margolis y Walsh (2001) realizaron un exhaustivo estudio de las investigaciones que vinculaban la RSE y el desempeño social estableciendo que la Teoría de los *Stakeholders* es una perspectiva matizada sobre cómo las empresas crean tanto valor financiero, como social, y el papel inseparable de la ética y la moralidad.

En segundo lugar, diversas investigaciones postulan la RSE como un método de gobierno corporativo y de autocontrol (Jones, 1980; Jones & Wicks, 1999). De esta forma, el ámbito de estudio se acerca a las distintas formas de gestionar las empresas que en definitiva, es uno de los problemas que la Teoría de los *Stakeholders* aborda. En este sentido, las empresas son organizaciones multi *stakeholder* y por consiguiente, cualquier mecanismo de gobernanza efectivo debiera ser diseñado en función de reglas justas acordadas por los *stakeholders* (Evan & Freeman, 1993). Así, la RSE, el gobierno corporativo y la Teoría de los *Stakeholders* convergen (Ibíd.).

En tercer lugar, la Teoría de los *Stakeholders* ha contribuido al desarrollo de los conceptos y practica de la auditoria social, ética y difusión de memorias de sostenibilidad (Freeman *et al.*, 2010). De esta forma, el trascurso desde “responsabilidad social” a “rendición de cuentas empresarial” se basa en el enfoque de *stakeholder* (Gray, 2001). De hecho, la rendición de cuentas implica identificar y comunicar a quienes tienen derechos

de ser informados (Ibíd.). Sillanpää (1998) propone un modelo para gestionar el enfoque de *stakeholder* en la práctica empresarial a través de las memorias y auditorias de sostenibilidad que, en definitiva, corrobora la idea inicial de Freeman de integrar el enfoque de *stakeholder* en la gestión estratégica.

En lo que respecta a la vinculación de la Teoría de los *Stakeholders* con la ciudadanía corporativa destacan los trabajos de Carroll (1998), quien argumenta que las responsabilidades éticas, legales, financieras y filantrópicas de la ciudadanía corporativa deben abordarse conjuntamente, mejorando así, el entorno de los *stakeholders*. En este sentido, la ciudadanía corporativa se refleja en las iniciativas y prácticas empresariales a la hora de gestionar las relaciones con los *stakeholders* (Matten & Crane, 2005; Waddock, 2004; Zadek, 2007).

Finalmente, la globalización de las actividades empresariales implica nuevas leyes, normas, mayor diversidad de intereses y en definitiva, complejidad en la gestión. El *Global Compact* de Naciones Unidas propone un conjunto de principios relativos a los derechos humanos, a los laborales, al medioambiente y medidas anti-corrupción que las empresas se comprometen a respetar. Este tipo de iniciativas vinculadas a la RSE se fundamentan en el enfoque de *stakeholder* dado que al analizar los impactos empresariales, consideran distintos grupos de interés.

En definitiva, desde hace treinta años la idea de *stakeholder* se ha imbuido en la literatura de la RSE, contribuyendo a su difusión (Freeman *et al.*, 2010). La evolución de Freeman *et al.* (2010) lleva a proponer reemplazar el concepto de RSE por el de la responsabilidad de las partes interesadas de la empresa o “*company stakeholder responsibility*” en su alocución en inglés. Por consiguiente, la Teoría de los *Stakeholders* se alinea completamente con la RSE (Harjoto *et al.*, 2014; Maxfield, 2007; Thorpe-Jones, Dainty & Fellows, 2010) y facilita la consideración de una mayor gama de cuestiones, contribuyendo a la gestión de los grupos de interés en aspectos de quién y qué realmente cuentan (Mitchell *et al.*, 1997).

Asimismo, la perspectiva de *stakeholder* aumenta la conciencia sobre la RSE, la ética en la empresa, las prácticas empresariales que se adaptan mejor a las decisiones basadas en los distintos grupos de interés y en las evaluaciones de la RSE (Fassin & Buelens, 2011; Melé, 2008). La Teoría de los *Stakeholders* refleja la justicia organizacional y las perspectivas de los grupos de interés en la gobernanza (Freeman, 2010) y aporta una visión más holística de la RSE (Mason & Simmons, 2014). La adopción de la perspectiva de la Teoría de los *Stakeholders* permite identificar las limitaciones de otros enfoques de la RSE, reconoce la necesidad de incorporar la efectividad en las evaluaciones de los impactos de la RSE y delimita las circunscripciones de *stakeholders* claves y los factores que determinan su implementación (Mason & Simmons, 2014).

2.3. LA IGUALDAD DE GÉNERO

La IG es parte esencial del marco teórico de referencia para la RSG. En este sentido, y con el ánimo de delimitar el significado de este concepto sobre el que pivota y desarrollar la investigación, definimos la IG (2.3.1.) y profundizamos en su estudio en las empresas, analizando el impacto generado en ellas (2.3.2.).

2.3.1. El concepto de Igualdad de Género

La IG se entiende como una relación de equivalencia donde las personas tienen el mismo valor independientemente de su sexo (Amorós, s.f). Así, 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).

El Consejo de Europa (1998) define la IG como:

“la visibilidad de la igualdad, el empoderamiento y la participación de ambos sexos en todas las esferas públicas y privadas... (La IG) no implica equipararla a la identidad con los hombres, ni de sus estilos de vidas y condiciones... (La IG) implica aceptar y valorar

las diferencias entre mujeres y hombres y los diversos roles que juegan en la sociedad” (p. 7-8).

La literatura feminista sugiere el término “*género*” como terminología más correcta a utilizar porque permite separar y diferenciar lo biológico, atribuido al sexo, de lo cultural, determinado por el género. En este sentido, aunque en ocasiones se hable de IO (terminología muy extendida en guías, leyes y normas referidas al empleo), esta tesis adopta el término IG como concepto que engloba todos los derechos de la mujer.

Fundamentado en el principio de igualdad, la IO implica el reconocimiento de las desigualdades entre mujeres y hombres en la sociedad. Se refiere a la garantía de que mujeres y hombres puedan participar en diferentes esferas (económicas, políticas, de participación social, de toma de decisiones) y actividades (educación, formación, empleo) (Amorós, s.f.).

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 que la blanca (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. En 1979, la *Convención sobre Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer* (también conocida por sus siglas en inglés CEDAW) aprobada por la Asamblea de la ONU, proclamó el principio de igualdad de mujeres y hombres, lo que contribuyó a expandir el concepto (ONU, 1979).

La igualdad entre mujeres y hombres ha sido uno de los principios fundamentales de la UE y entre las distintas disposiciones normativas en materia de igualdad y no discriminación por razón de sexo cabría destacar el Tratado de Roma (1957), que establece la igualdad de retribución a quienes realizan el mismo trabajo; el Tratado de

Maastricht (1992), que apela al establecimiento de acciones positivas que compensen los impedimentos de las mujeres en sus carreras profesionales; y el Tratado de Ámsterdam (1997), que insta a los Estados miembros a que adopten medidas de acción positiva para conseguir una igualdad real en todos los ámbitos de las relaciones de género (Torre & Maruri, 2009). Más recientemente, el Tratado de Lisboa (2009) en sus artículos 2 y 3, compromete a sus Estados miembros a la no discriminación y a la igualdad entre mujeres y hombres.

Los cinco programas de acción comunitaria para la IG 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 con el empleo (CE, 2006a, 2010). La UE indica que la IG enriquece a la empresa (CE, 2006a), de manera que una empresa más igualitaria tiene mayores rendimientos económicos (no solo menores costes, sino que se generan beneficios).

La aplicación del principio de igualdad se manifiesta en términos de igualdad formal (ordenamiento normativo legal) y de igualdad real (acción positiva) (Kahale Carrillo, 2013). A lo largo del siglo XXI se ha conseguido la igualdad formal entre mujeres y hombres, pero la realidad social es bien distinta. De este modo, los marcos políticos y legales de derechos humanos internacionales ratificados por gobiernos han consagrado la IG como derecho fundamental. La *Declaración de Derechos Humanos de las Naciones Unidas* de 1948, la *Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer* y los *Principales Convenios de la OIT* han fomentado la IG. Asimismo, la IG está incorporada en los *Objetivos de Desarrollo del Milenio* (ODM) al ser considerada fundamental en la reducción de la pobreza y en el desarrollo sostenible (World Bank, 2001).

A lo largo de estos años se han utilizado básicamente tres instrumentos para conseguir la igualdad formal de derechos y su disfrute entre mujeres y hombres. Las acciones

positivas⁶, la discriminación positiva⁷ y la transversalidad de género o *mainstreaming*⁸. Así, el proceso de integración europea ha implementado tres enfoques básicos en relación con las políticas de IG (Rees, 2005): la igualdad de trato, la IO y el *mainstreaming*.

De este modo, durante la década de los 70, las políticas de la UE 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. 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 ámbito 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 termino *mainstreaming de género* aparece por primera vez en textos internacionales tras la celebración de la *Tercera Conferencia Mundial de Naciones Unidas sobre Mujeres* en Nairobi (Naciones Unidas, 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* en Beijing (Naciones Unidas, 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” (art.79).

Mainstreaming es la integración de la IG en todos los ámbitos y lo que ello implica en la sociedad. Conlleva nuevas maneras de idear, enfocar políticas, y cambios en las culturas y estructuras organizacionales e institucionales. Se busca la participación de la mujer en

⁶ 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 (por ejemplo el establecimiento de cuotas mínimas de representación).

⁷ 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 (CE, 1997).

⁸ El IV programa de Acción comunitario (1996-2000) establece el *mainstreaming* como concepto clave y señala que cualquier política ha de tener en cuenta los aspectos de género (CE, 1996).

todos los aspectos de la vida, y el análisis de programas y políticas desde una perspectiva de IG. Se ha 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, y conlleva identificar cómo los sistemas de organización y estructuras causan discriminaciones indirectas y la alteración o rediseño de ellas en su caso (Rees, 2002). El *mainstreaming* combina diferentes técnicas como el monitoreo, la comunicación de estadísticas desagregadas por género o evaluaciones de los impactos por género, junto a procesos políticos como la participación de la mujer en las tomas de decisiones (Rees, 2005; Walby, 2005).

2.3.2. La Igualdad de Género en las empresas y su impacto

En lo que respecta a la igualdad en las empresas, Coleman (2002) realiza un interesante repaso de la literatura feminista, distinguiendo cuatro etapas que reflejan los distintos enfoques feministas en los cambios organizacionales (pp. 20-22):

1 - *“Equipar a la mujer o el liberalismo individual”*. De acuerdo con este enfoque, las diferencias entre las mujeres y los hombres son el resultado de socializaciones basadas en roles sesgados por el sexo que se materializan en mujeres menos preparadas para asumir posiciones de liderazgo. Así, las medidas que minimizan esas diferencias se centran en la educación, la formación y el apoyo a las mujeres. Aquellas mujeres que alcanzan posiciones de liderazgo ejercen como modelos a seguir para otras. La crítica a este enfoque se basa en que individualiza el problema y exige a la mujer realizar todo el esfuerzo para combatir la desventaja.

2- *“Crear la igualdad de oportunidades o el liberalismo estructural”*. Las desigualdades de género son el resultado de procesos de reclutamiento, selección y promociones sesgadas, la segregación laboral basada en el género, y la asunción de las mujeres de las responsabilidades domésticas y del cuidado de menores. Las medidas para superar las desigualdades se basan tanto en acciones legislativas que condenen la discriminación y la desigualdad salarial, como en desarrollar iniciativas más allá de las leyes que contribuyan a conciliar la vida personal y familiar, a protocolizar las situaciones de acoso sexual en el trabajo o por ejemplo, a formar en aspectos de género. Indudablemente, este enfoque ha contribuido a mejorar la situación de la mujer, preferentemente en los países

occidentales. Sin embargo, a pesar de que exista la legislación, se falla en la implementación y por consiguiente, las raíces sistémicas de la desigualdad en los sistemas de poder permanecen invariables.

3-“*El valor diferencial o el punto de vista de la mujer*”. Este enfoque cuestiona si el objetivo pasa por incorporar más mujeres en los modelos legislativos y organizacionales, o sin embargo, consiste en combatir las desigualdades de estructuras jerárquicas creadas por hombres. En este contexto, emergen voces de mujeres no occidentales, ni blancas, que expresan su deseo de no alcanzar posiciones de liderazgo en instituciones que las oprimen. De esta forma, el punto de vista de la mujer pasa por ofrecer una forma alternativa de vida, de trabajo, de valorar las cosas y de enfatizar el valor de la diversidad, más que de la similaridad entre las mujeres y los hombres.

4- “*Resistencia al discurso dominante o la post-equidad*”. Este enfoque pone el acento en las construcciones sociales basadas en relaciones sesgadas por el género y otras formas de poder. El proceso de creación del conocimiento es un ejercicio de poder donde únicamente se escuchan algunas voces y se tienen en cuenta ciertas experiencias. Asimismo, el lenguaje tiene un papel predominante a la hora de edificar las relaciones de poder y conocimiento. De esta forma, los cambios a niveles micro en las organizaciones y macro en las sociedades, requieren implementar procesos de crítica, experimentación y narrativas basadas en las experiencias. Así, el post-estructuralismo dirige la atención al poder del lenguaje para crear y mantener cierta “realidad”. Implica reflexionar sobre lo que aparentemente es normal y cuestionar cómo se ha construido o quienes han sido excluidos en ese proceso de creación.

Por otro lado, son varias las teorías que ofrecen un marco teórico para la IG en las organizaciones. Por un lado, destacan aquellas que ofrecen argumentos favorables a la inclusión de la mujer en el ámbito empresarial como las teorías de la *Agencia*, la de *Recursos y Capacidades* o la de los *Stakeholders* (que será objeto de estudio más adelante). Por otro lado, existen otro grupo de teorías que tienen como objetivo explicar las razones por las que se producen desigualdades en las mujeres.

Los marcos teóricos más utilizados en la investigación académica favorable a la participación de la mujer en el ámbito empresarial analizan la relación entre la IG y el gobierno corporativo, basándose principalmente en el enfoque financiero y en el ético (De Luis Carnicer *et al.*, 2011). Desde el enfoque financiero que persigue la eficiencia económica, las teorías de la *Agencia* y la de *Recursos y Capacidades* son los máximos exponentes. El enfoque ético, cuyo objetivo es conseguir la equidad social, se basa en la Teoría de los *Stakeholders* (Ibíd.).

De esta forma, la *Teoría de Agencia* es el marco teórico que propone el consejo de administración como mecanismo para resolver los problemas de agencia que pudieran aflorar entre equipo directivo y accionariado (Fama & Jensen, 1983). Así, los códigos del buen gobierno corporativo pueden proteger a los inversores externos contra la expropiación de los internos (La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer & Vishny, 2000). En este contexto, la IG puede incrementar la independencia del consejo de administración (Carter *et al.*, 2003). De tal forma que, las mujeres tienen una mayor probabilidad de alcanzar el consejo de administración siendo consejeras externas (Kesner, 1998).

La *Teoría de Recursos y Capacidades* también ofrece un marco teórico para los argumentos que apelan al efecto positivo de la incorporación de la mujer en el gobierno corporativo (Instituto de la Mujer, 2008). Desde esta perspectiva, las empresas pueden adquirir ventajas competitivas a través de recursos difíciles de imitar y de capacidades dinámicas que integren y desarrollen las competencias necesarias para adaptarse al entorno (Barney, 2001). Las mujeres son recursos difícilmente imitables para los competidores y las convierte en ventajas competitivas (Schyns & Sanders, 2005). Por ello, considerando las diferencias de liderazgo atribuidas a la mujer (Eagly, Johannesen-Schmidt & Van Engen, 2003), la presencia de la mujer en el gobierno corporativo puede conllevar un repertorio diferente de capacidades (Litz & Folker, 2000).

Por su parte, numerosas teorías y enfoques han intentado explicar las desigualdades de las mujeres en el ámbito de la gestión. La Tabla 2.1, refleja en primer lugar el ámbito de

estudio de la desigualdad a la que se enfrenta la mujer, en segundo la teoría o enfoque que utilizan las y los autores para explicar las desigualdades y, finalmente, las aportaciones más relevantes de esas y esos autores.

Tabla 2.1: Principales teorías y enfoques que explican las desigualdades de las mujeres en el ámbito empresarial

ÁMBITO DE ESTUDIO	TEORÍA, ENFOQUE	APORTACIÓN
GOBIERNO CORPORATIVO	<i>Teoría de la Identidad Social</i> (Tajfel & Turner, 2004)	Las personas prefieren rodearse de aquellas que se les parecen, y por lo tanto, a la hora de promocionar y reclutar miembros para el consejo de administración, lo hacen dentro de su grupo, dificultando el acceso a la mujer en los grupos de élite y poder (Singh & Vinnicombe, 2004). Así, las relaciones de poder basadas en el género dificultan el acceso en igualdad de oportunidades a las mujeres a redes de poder (Ragins & Sundstrom, 1989).
	<i>Teoría de los Roles Sociales</i> (Eagly & Karau, 1991)	Las creencias culturales de las personas sobre las capacidades y roles que corresponden a las mujeres y a los hombres en la sociedad se han extendido al trabajo y condicionan los procesos de reclutamiento y selección. Las mujeres suelen recibir evaluaciones más negativas por parte de equipos de selección integrados por hombres, sus contribuciones tienden a ser infravaloradas por sus compañeros masculinos, y su capacidad de influencia en la toma de decisiones de grupos mixtos es menor (Joshi, 2014)
PROCESO DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO	<i>Reproducción homosocial</i> (Stafsudd, 2006)	Las personas tienden a clasificar a otras de acuerdo con sus características sociales y a inferir valores y actitudes a partir de observaciones con el fin de reducir la incertidumbre. Por ello, las personas que reclutan personal, se decantan por los que se le parecen. La misma presencia reducida de mujeres en las organizaciones y en los equipos de selección, resulta en una menor contratación o promoción de mujeres a niveles directivos (Stafsudd, 2006).
	<i>Teoría de la Señalización</i> (Jones, Willness & Macneil, 2009)	Las personas candidatas utilizan la información que disponen sobre la RSE de la empresa como una señal sobre los valores de la empresa con respecto al proceso de selección, las posibles condiciones laborales o el atractivo como empleador (Greening & Turban, 2000). Así, el proceso de adaptación de la persona a la organización podría explicar por qué algunas personas prefieren trabajar en organizaciones con valores similares a los suyos (Cable & Judge, 1996).
PROCESO DE PROMOCIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL	<i>Teoría de la Identidad Social</i> (Kanter, 1977; Ryan & Haslam, 2007; Singh & Vinnicombe, 2004)	Las mujeres se consideran menos prototípicas en los grupos que se suponen tienen que liderar por parte de quienes (normalmente hombres) designan las personas para esas posiciones de liderazgo. Así, en las organizaciones con mayor presencia masculina, los hombres tienden a exagerar su masculinidad creando una barrera simbólica que excluye a la mujer. De esta forma, la mujer que imita el estilo masculino, se considera agresiva y es rechazada tanto por los hombres como por las mujeres.

	<i>Teoría de Capital Social</i> (Singh, 2007)	El capital social se crea cuando las personas interactúan con otras, por ejemplo a través de redes de contactos o relaciones donde se transmite información, apoyo y conocimiento son (Seibert, Kraimer & Liden, 2001). Las mujeres acceden en menor medida a esas redes fundamentales en el desarrollo profesional (Singh, 2007).
	<i>Teoría sobre los Prejuicios</i> (Eagly & Karau, 2002)	Se cree que para trabajar en puestos de liderazgo es necesario desplegar cualidades masculinas. Así, se suele percibir a los hombres como más eficaces en las posiciones de primer nivel directivo, mientras que las mujeres lo son en el segundo nivel o dirección media (Eagly, Karau & Makhijani, 1995). Esta percepción provoca que muchas mujeres adopten un estilo de liderazgo parecido al de los hombres (Eagly & Karau, 2002). Por consiguiente, las mujeres tienden a ser evaluadas negativamente, ya sea porque no adoptan un estilo de liderazgo efectivo, o porque, en el caso de que lo adopten, son consideradas poco femeninas (Eagly & Karau, 2002).
	<i>Categorización del liderazgo</i> (Ryan & Haslam, 2007)	Las mujeres están infrarrepresentadas en los roles de liderazgo o incluso no tienen éxito porque se considera que no poseen las características necesarias o esperadas para asumir roles en la gestión (Ryan & Haslam, 2007).
	<i>Amenaza del estereotipo</i> (Steele, 1997)	El menor rendimiento de la mujer en las promociones se debe al temor a ser reducida a un estereotipo. Así, cuando una mujer, en aras a no ser considerada como “una mujer”, ejecuta tareas de acuerdo a una orientación masculina, inadvertidamente puede obtener rendimientos inferiores (Dunn-Jensen & Stroh, 2007).
PROCESO DE RETRIBUCIÓN	<i>Teoría del Capital Humano</i> (Instituto de la Mujer, 2007)	Las mujeres ganan menos porque son menos productivas que los hombres (Singh, 2007; Martínez Tola, Goñi & Guenaga, 2008), básicamente porque invierten menos en capital humano (formación específica), al creer que van a pasar menos tiempo trabajando.
	<i>Teoría del Gusto por la Discriminación</i> (Instituto de la Mujer, 2007)	Las mujeres ganan menos porque están discriminadas en el mercado laboral y tienen menos oportunidades laborales. Estas discriminaciones ocurren en parte por la creencia de que las mujeres encajan menos en la gestión (Morrison & Von Glinow, 1990).
SEGREGACIÓN LABORAL	<i>Teoría de la Organización Sesgada por Género</i> (Rapaport, Bailyn, Fletcher & Pruitt, 2002)	Las mujeres continúan siendo percibidas como las principales cuidadoras y responsables de las familias, mientras que los hombres son los responsables de los ingresos económicos (Bailyn, 2006). Estas percepciones se trasladan a las estructuras de las empresas de manera que, las funciones constituidas socialmente crean limitaciones estructurales y culturales para lograr la IG tanto en el trabajo como en la familia (Rapaport, Bailyn, Fletcher & Pruitt, 2002).
	<i>Teoría de la Preferencia</i> (Poggio, 2010)	Una parte importante de mujeres optan por un estilo de vida centrada en el hogar o en todo caso, a una combinación de trabajo remunerado y el cuidado de menores (Poggio, 2010).
PROCESOS DE REESTRUCTURACIONES	Enfoque feminista (Acker, 1990) y sociológico (Kalev, 2014)	Las desigualdades en los procesos de reestructuraciones se deben a la discriminación (Elvira & Zatzick, 2002). Las teorías sociológicas justifican la pérdida de trabajo (Kalev, 2014) y las teorías feministas sostienen que las empresas están sesgadas por género y las reestructuraciones también (Acker, 1990).
	Teoría de la Rendición de Cuentas (Dencker,	Los procesos institucionales y organizacionales, y la influencia de los agentes antidiscriminatorios, pueden

	2008)	presionar a que el personal directivo reduzcan las desigualdades de género (Castilla, 2010; Dencker, 2008). El hecho de tener que justificar la decisión tomada afecta en las decisiones del personal directivo (Tetlock, 1999). Así, bajo presiones de IG, el personal directivo se esfuerza en reducir las desigualdades de género en los procesos de reestructuración (Dencker, 2008).
	Teoría de la Burocracia (Reskin, 2000)	La formalización en los procesos de reestructuración y reducciones de personal limita los prejuicios de quienes toman las decisiones y por tanto, se deberían reducir las desigualdades a la hora de seleccionar al personal que deben abandonar la empresa (Reskin, 2000).
MEDIOAMBIENTE	<i>Ecofeminismo</i> (Plumwood, 2002)	Se da una conexión entre la explotación de la mujer y la degradación medioambiental. La dominación de la mujer es paralela a la dominación de la naturaleza y ha derivado en la destrucción medioambiental a partir del control patriarcal de la sociedad” (Dobscha, 1993, p. 36). El hecho de que sea la mujer la responsable de la reproducción y del cuidado, implica un acercamiento más estrecho de ella hacia el medioambiente.
	Teorías Sociobiológicas (Mobley & Kilbourne, 2013)	Las mujeres expresan actitudes, intenciones y comportamientos más favorables al medioambiente que los hombres (Mobley & Kilbourne, 2013). Después de dar a luz, su conexión con la naturaleza es mayor y por tanto, aumentan sus preocupaciones medioambientales (Pettus, 1997; Zelezny <i>et al.</i> , 2000).
	Teoría de la Socialización (Davidson & Freudenberg, 1996)	Las mujeres son dirigidas hacia el rol de cuidadora, lo que fomenta que sean más compasivas, cuidadoras, protectoras y cooperativas que los hombres (Beutel & Marini, 1995; Chodorow, 1995). De tal forma que esas actitudes maternales y los estereotipos de género vinculados a la maternidad pueden influir en esa actitud favorable al medioambiente, dado que se supone que las mujeres al cuidar de la familia y de los miembros de la comunidad, son más proclives a proteger el medioambiente (Blocker & Eckberg, 1997; Culley & Angelique, 2003; Davidson & Freudenberg, 1996).

Elaboración propia

En consecuencia, la gestión de la diversidad es un área de investigación importante para la academia, organizaciones, líderes empresariales y organismos gubernamentales (Wimbush, 2006). De este modo, las empresas tienen argumentos morales para implementar la IG al menos, en términos de responsabilidad respecto al bienestar y desarrollo de sus personas empleadas, y argumentos legales que cubran la empresa frente a los riesgos de vulnerar la legislación (Thorpe-Jones *et al.*, 2010).

La literatura ha constatado el impacto positivo de las políticas de igualdad entre otros, en la gestión del capital humano, en las políticas de conciliación de la vida personal y profesional, en el acceso de la mujer en los consejos de administración o en el rendimiento financiero y sostenibilidad empresarial a largo plazo (Catalyst, 2007, 2004, 2002; Dezsó & Ross, 2008; Kingsmill, 2001; McKinsey, 2013; OIT, 2015; Vinnicombe & Singh, 2003). En este sentido, las instituciones y organismos internacionales hacen constantes llamamientos a la inclusión de la IG en las empresas y se insta a las empresas a reconocer los beneficios de emplear a mujeres y de las políticas de diversidad (De Luis Carnicer, Martínez, Pérez & Vela, 2007; Thorpe-Jones *et al.*, 2010). Así, la IG (Organization of American States, 2013, p. 8-9) ofrece las siguientes ventajas en las empresas:

- *Atrae y retiene al mejor personal.* La empresa que atrae tanto a las mujeres como a los hombres, obtendrá ventajas competitivas por seleccionar entre el mejor banco de talentos.
- *Reduce los costes de rotación de personal.* Las iniciativas que favorecen la conciliación o la igualdad salarial pueden reducir la rotación de las mujeres.
- *Compromete a los hombres.* La IG no se refiere únicamente a las mujeres. Los hombres también demuestran una mayor necesidad de conciliar y por consiguiente, la empresa comprometida con la IG contribuye a una mejor redistribución del trabajo reproductivo.
- *Mejora el desarrollo organizacional.* El respeto a la IG favorece la apertura de la empresa a su entorno, consiguiendo legitimidad ante sus grupos de interés, lo que le proporciona capacidad de adaptación a los cambios, incrementa sus ventas y obtiene mayores retornos financieros (Castro & Alvarez, 2011).
- *Facilita el acceso a nuevos mercados.* Las mujeres organizan el consumo familiar y la IG ayuda a entender el papel de la mujer como consumidora.
- *Minimiza los riesgos legales.* Las iniciativas que promueven la IG en los lugares de trabajo y combaten la discriminación y el acoso sexual, minimizan los riesgos empresariales de pérdida reputacional y los económicos derivados de conductas discriminatorias.
- *Favorece la reputación empresarial.* La reputación empresarial vinculada a los valores de la IG puede contribuir a retener el mejor personal, la clientela y a atraer nuevos mercados.

En definitiva, la IG es una estrategia que siempre conlleva ganancias y beneficios en las empresas (OIT, 2015; World Bank, 2014). Es un concepto multidimensional donde la participación en el empleo, la igualdad salarial y la calidad de los trabajos son dimensiones claves. En este contexto, se puede utilizar la RSE para impulsar la IG como un elemento estratégico de la sostenibilidad empresarial (Grosser, 2009).

2.4. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y LA IGUALDAD DE GÉNERO: LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE GÉNERO

Este apartado presenta la RSG como una derivada de la RSE, estudiando la relación de la RSE con la IG y cómo puede promoverla (2.4.1.). De esta forma, y a pesar de las dificultades y de que los estudios en este ámbito son escasos, se constata una perspectiva de género en la RSE que pone en valor el papel de la mujer como *stakeholder* en la RSE en calidad de persona empleada, en la gestión de la CV, como miembro y ciudadana de la comunidad, como clienta, consumidora e inversora (2.4.2.). De este modo, la incorporación de la clave de género en la RSE implica la creación de un nuevo concepto, la *Responsabilidad Social de Género* (Torre & Maruri, 2009). En este epígrafe se define el significado del concepto (2.4.3.) para a continuación exponer sus beneficios e impulsores a la hora de implementarla (2.4.4.). Se realiza un análisis crítico de las herramientas existentes para la gestión de la RSG (2.4.5.) para finalmente, proponer la fundamentación teórica sobre la que se basa el nuevo marco de actuación para la gestión de la RSG propuesto en esta tesis (2.4.6.).

2.4.1. La Responsabilidad Social Empresarial como promotor de la Igualdad de Género

La RSE puede contribuir a la promoción de la IG porque (Grosser & Moon, 2005b, p. 534-535):

- la RSE se ha expandido desde la filantropía comunitaria a la responsabilidad sobre cómo se realizan y distribuyen los productos y servicios, y las condiciones laborales de las personas empleadas en sus CV.
- La RSE abarca un sistema más amplio de gobernanza.

- La RSE no se limita al *business case* y está sujeto a impulsores de gobernanza que exceden los del mercado, como instituciones, gobiernos, organizaciones empresariales, ONG.
- La RSE ofrece la oportunidad de empoderar y dar voz a quienes afecta la actividad empresarial a partir de los modelos de *stakeholders*.

En este sentido, se observan nuevos impulsores de mercado, gubernamentales y sociales en la RSE, que ofrecen la oportunidad de incorporar la perspectiva de género en el ámbito de la RSE. De esta forma, la IG se sitúa en el contexto de la RSE como una fuente de oportunidades (Grosser, 2009). Las razones para su inclusión podríamos encuadrarlas en:

- ✓ Razones de índole moral o de justicia,
- ✓ el *business case*,
- ✓ el uso mayoritario de memorias de sostenibilidad,
- ✓ y el *mainstreaming* de género.

En lo que respecta a la primera, los estados suelen ser los responsables de proteger y fomentar el respeto de los derechos humanos. Sin embargo, hoy en día el respeto a los derechos de las mujeres y la justicia económica recae sobre otros agentes como grandes corporaciones empresariales e instituciones que reglamentan a nivel global (Randriamaro, 2004). En este contexto, Thompson (2008, p. 87) ofrece tres razones fundamentales para que las empresas implementen la perspectiva de género en la RSE:

- la IG es un principio moral reconocido por los países,
- los modelos empresariales son injustos porque están sistemática y estructuralmente sesgados para crear ventajas a los hombres y desventajas a las mujeres, y
- en la medida que las empresas son creadores de bienestar, son agentes morales que tienen la responsabilidad de abordar la IG como una prioridad de su RSE.

Más allá de las cuestiones de índole moral o de justicia, desde la perspectiva empresarial y especialmente, en los sectores orientados al consumo, la incorporación de la perspectiva de género en la RSE tiene más valor e importancia que nunca (Maxfield, 2007). Las

mujeres se están graduando en estudios vinculados a la empresa en mayor medida que los hombres, la mayoría de las mujeres empleadas trabajan en el sector privado, están accediendo con éxito al mundo de la política, y son quienes realizan y toman la mayoría de las decisiones de compra en los sectores de consumo masivo (Grosser & Moon, 2005b; Maxfield, 2007). Reducir las desigualdades de género no solo transforma las vidas de las mujeres, sino que también genera mayor productividad, actividad económica, capital humano y sostenibilidad en el largo plazo (Mckinsey, 2013).

En tercer lugar, la RSE está comenzando a incorporar visiones más amplias en la rendiciones de cuentas que incluyen aspectos sociales tales como los impactos de género (Grosser & Moon, 2005b). Es más, la RSE puede contribuir a movilizar el apoyo a los ODM que priorizan la IG (Kilgour, 2013).

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

Por otro lado, esta relación entre la RSE y la IG viene recogida en diversos marcos normativos. Así, el Comité de Derechos de la Mujer e IO en el marco de la Comunicación de la CE concerniente a la RSC de 2002⁹ puso especial énfasis en establecer la RSE como eje central para focalizar una determinada concepción empresarial atenta a la diversidad y a favor de la IG (Tabla 2.2).

⁹“(…) 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 seguros y mejor adaptados a los trabajadores, 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” (CE, 2002a, p. 10)

Tabla 2.2: Relación bidireccional de la Igualdad de Oportunidades y la RSE

Igualdad de Oportunidades	Responsabilidad Social Empresarial
<i>La promoción de espíritu emprendedor de mujer puede...</i>	<i>reforzar el sentido de las empresas de responsabilidad social y ambiental</i>
<i>La diversidad de género es un activo para cualquier firma. El reforzamiento de su participación en el dialogo, la evaluación y los procesos de toma de decisiones puede...</i>	<i>asegurar una puesta en marcha acertada de RSE y una coexistencia equilibrada entre el mundo empresarial y la sociedad en general.</i>
<i>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...</i>	<i>incorpora las dimensiones económica social y ambiental de una manera equilibrada.</i>
<i>Poner especial énfasis en la IO para la mujer en aspectos como las condiciones de trabajo, formación y conciliación de la vida profesional y privada...</i>	<i>resalta el contexto de la RSE.</i>
<i>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...</i>	<i>acentúa la importancia de la participación de la mujer en la RSE y está basada en la promoción de transparencia, verificabilidad y representatividad.</i>

Fuente: Parekatuz (2003)

De acuerdo con este planteamiento, el “*Plan de trabajo para la igualdad entre las mujeres y hombres 2006-2010*” de la CE establece, como medida fundamental, promover las iniciativas de RSE a favor de la IG¹⁰(CE, 2006a).

En lo que respecta a la legislación española, el Libro Blanco de la RSE (2006)¹¹ 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 15 de febrero de 2011 en el Congreso de los Diputados, en el Capítulo VI

¹⁰ “(...) 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 IG” (CE, 2006a, p. 5).

¹¹ “(...) Se trata, pues, de enriquecer la cultura organizacional, con un nuevo valor, que se podría revelar en un corto plazo, como una ventaja competitiva” (p. 36).

referente a la RSE, propone como objetivo la igualdad efectiva entre mujeres y hombres¹².

Por su parte, la Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (LOIEMH), dedica el Título VII a la igualdad en la RSE. Son tres los artículos relacionados:

- 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 responsabilidad social, participación, información y exigibilidad.

Los programas de actuación en materia de responsabilidad social son amplios y la Ley se limita a enumerar algunos de sus ámbitos posibles estableciendo que las acciones de responsabilidad social 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 entorno al carácter de voluntariedad. Sin embargo, los poderes públicos españoles son favorables a la apertura de canales de participación colectiva. Así, se prevé la información con la representación de las personas empleadas sobre aquellas acciones que no hubieran sido acordadas con ellas, de manera que existe una exigibilidad de los compromisos de la empresa en el ejercicio de su responsabilidad social.

- El artículo 74 se refiere a la *Publicidad de la acciones de responsabilidad social 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.

¹² Art. 37 establece 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 medioambiente, 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 (...)”.

- El artículo 75 relativo a la *Participación de las Mujeres en los Consejos de Administración* de las sociedades mercantiles es sin duda alguna el que mayor debate ha suscitado. El 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 art.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, expliquen los motivos y las iniciativas adoptadas para corregir tal situación¹³.

Finalmente, el artículo 31 de la LOIEMH regula la posibilidad de valorar actuaciones que se hayan conseguido en materia de IG a la hora de conceder subvenciones a empresas pudiéndose valorar a tal efecto, medidas de RSE en ese ámbito.

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

La “RSE es un concepto esencialmente disputado” (Moon, 2003, p. 271) con múltiples definiciones, enfoques y perspectivas. 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 (Kilgour, 2007, 2013; Thompson, 2008). Así, una de las críticas que se suelen hacer a la RSE es la ausencia de la perspectiva de género especialmente a la hora de su implementación (Dovey, 2009;

¹³ El borrador del nuevo Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) fija un objetivo del 30% de mujeres en los consejos de administración en 2020. Asimismo, el borrador recomienda que “las empresas analicen cómo impacta su actividad en la sociedad y cómo esta impacta, a su vez, en la empresa”. En este contexto, aconseja que las sociedades informen sobre los asuntos relacionados con la responsabilidad social corporativa (CNMV, 2015).

Grosser & Moon, 2005a; Kilgour, 2013; Marshall, 2011; Prieto-Carrón, Lund-Thomsen, Chan, Muro, & Bhushan, 2006).

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 (Bendell & Lin, 2008; Grosser, 2011; Grosser & Moon, 2008; Pearson & Seyfang, 2002; Prieto & Bendell, 2002; Thorpe-Jones *et al.*, 2010). En este sentido, Schultz (2007) sugiere que pese a que la RSE es un concepto fácilmente vinculado 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 apenas es reconocido.

Bendell y Lin (2008) consideran que la falta de compromiso de la RSE en materia de género pueda ser debida a las actitudes competitivas en el ámbito profesional y personal y a una deliberada minimización de las cuestiones de género por parte de mujeres líderes en empresas.¹⁴ En este sentido, los temas de género no pueden ser planteados por las mujeres en las empresas porque “la RSE puede abordar temas más importantes que triviales escaramuzas de género” (Marshall, 2007, p. 169). De hecho, la IG desaparece tras preocupaciones mayores de la RSE como los derechos humanos, laborales o ambientales. Por consiguiente, “la perspectiva de género no ha emergido aun como una cuestión clave dentro de la RSE” (Bendell & Lin, 2008, p. 8).

Es probable que algunas empresas adopten la RSE de acuerdo al enfoque más tradicional de filantropía, más que al que se refiere a cómo se lleva a cabo la actividad empresarial (Grosser & Moon, 2005b). Incluso puede que en algunas estructuras empresariales la IG se perciba antipática u hostil, lo que rechace la RSE como vehículo para incorporar la IG (Ibíd.).

¹⁴ En su libro de memorias titulado “Decisiones Difíciles” Carly Fiorina CEO de Hewlett-Packard, 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 ella.

Por otra parte, otra de las razones para la falta de la perspectiva de género en la RSE es la ausencia de participación de la sociedad civil en las empresas en temas referentes a la IG en los lugares de trabajo (Grosser & Moon, 2008; Utting, 2007). La presión de la sociedad civil juega un papel fundamental en la formación de las agendas de RSE (Kobrin, 2003), pero normalmente las voces de los grupos marginados como las mujeres, no suelen estar representadas en los procesos de desarrollo e implementación de regulaciones suaves como la RSE (Newell, 2005; Prieto & Bendell, 2002). Las organizaciones de mujeres apenas tienen presencia¹⁵ o son escuchadas en las iniciativas y discursos globales de RSE (Kilgour, 2007, 2013). Una vez más, “las mujeres están marginadas en la RSE” (Grosser & Moon, 2005a, p. 334). A pesar de todas las mujeres que trabajan en la RSE (Coleman, 2002), la mujer no tiene poder en la RSE, y el hecho real es que sigue estando en los márgenes del liderazgo de la RSE (Bendell & Lin, 2008; Marshall, 2007, 2011).

El hecho de que la RSE sea abordada principalmente desde la perspectiva del *business case*, puede asimismo desviar la atención de la desigualdad de género dado que no es fácil argumentar un *business case* de género (Kilgour, 2013). En este sentido, la literatura feminista critica el enfoque que utilizan las instituciones como Naciones Unidas o The World Economic Forum en el empoderamiento de las mujeres en los países en desarrollo. Así, estas iniciativas alinean los objetivos sociales, como la IG, desde una perspectiva de *business case* basada en criterios neoliberales de mercado que satisfacen las necesidades de eficiencia económica, pero que solo mejora la situación económica de la mujer a corto plazo, y no adoptan un enfoque de desarrollo de los derechos humanos que combatan las estructuras sesgadas por género de la economía (Bexell, 2012; Elias, 2013).

Curiosamente, Thompson (2008) plantea la necesidad de desarrollar un caso que incluya explícitamente la IG entre las prioridades de RSE de empresas internacionales. Los principios de IG constituyen demandas morales. Así, los modelos vigentes de los negocios y la cultura corporativa son injustos en la medida que están sistemáticamente y

¹⁵ Únicamente 14 de los 1.238 *stakeholders* de la sociedad civil que participaron en las redes de contacto del Global Compact en el año 2009 tenían su eje de actuación en las mujeres (UN Global Compact, 2011).

estructuralmente sesgados para crear ventajas a los hombres¹⁶. 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 de la responsabilidad social.¹⁷

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

Por otra parte, se evidencia una falta de interés hacia el género en la literatura académica de la RSE (Conner, 2007; Kilgour, 2013). Thompson (2008) realizó un análisis en las revistas éticas del ámbito empresarial y raramente aparecía el contenido de género. La perspectiva de género en la RSE es un área relativamente emergente y nueva en el ámbito de la RSE (Grosser, 2011).

Las referencias académicas son exiguas. Coleman (2002) fue una de las primeras autoras en proponer una perspectiva de género de la RSE, sugiriéndolo como un proceso de participación político. En este sentido, Marshall (2007, 2011), Prieto y Bendell (2002), y Newell (2005) analizan el papel de la mujer en calidad de voz marginada en la RSE. Destacan los estudios de Grosser & Moon (2005a) y Kilgour (2007, 2013) que analizan la perspectiva de género de determinadas iniciativas de RSE en los lugares de trabajo y en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Por su parte, Borgerson (2007) y Thompson (2008) sugieren argumentos éticos que aborden las desigualdades de género en la RSE. Marshall (2007) estudia el liderazgo de la RSE y critica la ausencia de la mujer en

16 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 estas son tan responsables como los hombres de eliminarlas (Thompson, 2008, p.88).

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

posiciones determinantes. Recientemente, Karam y Jamali (2013) aportan una nueva perspectiva institucional a la hora de estudiar los aspectos de género en la RSE.

Las áreas más estudiadas en el ámbito de la RSE y el género se han centrado en los impactos de la mujer en la RSE (Bernardi & Threadgill, 2010) y en aspectos relacionados con el trabajo, los códigos de conducta (CC) y los consejos de administración (Grosser & Moon 2005a; Prieto-Carrón, 2004; Rajput, Chopra & Khanna, 2013). En definitiva, los estudios que analicen la RSE con una lente de género son escasos (Conner, 2007; Perez 2011; Rao, 2013) y este hecho puede conllevar implicaciones a la hora de convertir la teoría en práctica (Kilgour, 2013).

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

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

La mujer es en sí misma un *stakeholder*, pero la gestión de la RSG implica la transversalidad de los aspectos de género en los distintos grupos de interés de la empresa. Es decir, no se trata de considerar a la mujer como un *stakeholder* individual, sino que lo estratégico sería incorporarla transversalmente en todas las iniciativas de RSE implementadas en la empresa. Para ello, la Teoría de los *Stakeholders* nos proporciona un

marco de actuación para construir el dialogo, el conocimiento de las expectativas, preocupaciones y las relaciones con distintos grupos de interés y observar cómo se retroalimentan entre sí (Grosser & Moon, 2008).

Es difícil encontrar literatura que reinterprete la Teoría de los *Stakeholders* incorporando la perspectiva de género (Grosser, 2009). Las teorías feministas indican que las voces dominantes en los grupos de interés son el resultado de estructuras y procesos patriarcales y que por consiguiente, no pueden representar las preocupaciones de género (Grosser & Moon, 2008). Sin embargo, Wicks, Freeman y Gilbert (1994) utilizan las teorías feministas para proponer otra visión a la hora de interpretar la Teoría de los *Stakeholders*. Así, aspectos estudiados en la literatura feminista como los cambios en los entornos empresariales donde las redes de contacto cada vez son más importantes, o donde la comunicación y la necesidad de obtener lo mejor de las personas empleadas son valores emergentes, conllevan a considerar las teorías feministas en el análisis de la Teoría de los *Stakeholders*. En este sentido, los *stakeholders* o grupos de interés son relaciones interconectadas que se pueden equiparar a redes de contacto y las empresas necesitan gestionarlas, para que encontrando las redes correctas de personas, estas trabajen conjuntamente y creen valor (Freeman *et al.*, 2010). De esta forma, la Teoría de los *Stakeholders* ayuda en el proceso de toma de decisiones y el hecho de que las personas empleadas se hayan posicionado como uno de los *stakeholders* más importantes explica por qué el personal directivo basándose en ella, une la RSE y la IG (Maxfield, 2007).

Por su parte, Crane, Matten y Moon (2004) introducen el concepto de ciudadanía corporativa vinculado a la RSE, tratando el tema en términos de derechos, de representación, de participación y democracia. En este contexto, una ciudadanía inclusiva supone incluir también a las mujeres en las relaciones con los *stakeholders* (Elósegui Itxaso, 2010). Desde esta perspectiva de género de los *stakeholders*, las mujeres debieran ser escuchadas como grupo de interés y no deberían quedar excluidas en los órganos de representación de las empresas (Grosser, 2009). Es más, desde una perspectiva de género de la Teoría de los *Stakeholders*, la presencia equilibrada de las mujeres en los órganos de representación es un objetivo que la empresa debiera plantearse, aun incluso cuando no

tuviera efectos positivos en su rendimiento (Francoeur, Labelle & Sinclair-Desgagné, 2008). Por otra parte, las mujeres son empleadas y beneficiarias de las medidas del bienestar. Asimismo, en la medida de que son consumidoras y organizadoras de la mayor parte del consumo familiar, también debieran ser consideradas como grupo de interés. Por ello, las mujeres debieran participar como sujetos activos en la toma de decisiones empresariales.

A pesar de los llamamientos a incluir una perspectiva inclusiva que incorpore la diversidad en los *stakeholders*, la literatura de *stakeholder* no ha abordado la IG, la ciudadanía femenina o la diversidad con mayor detalle (Grosser, 2009; Grosser & Moon, 2005a). Grosser (2009) indica que la mayor aproximación se da en el campo de la literatura feminista ética, donde la “perspectiva del cuidado” de la Teoría de los *Stakeholders* apela a las responsabilidades derivadas de las empresas que cuidan de las personas consumidoras, de las empleadas y, tímidamente, de la comunidad (Burton & Dunn, 1996; Liedtka, 1996).

La definición inicial de *stakeholder* y de la Teoría de los *Stakeholders* se refería a los grupos de poder económicos, y por tanto, las mujeres quedaban excluidas porque no formaban parte de los grupos de interés clásicos. Los nuevos enfoques o reinterpretaciones de los *stakeholders* ofrecen una oportunidad para incorporar la perspectiva de género. Una perspectiva de género en la Teoría de los *Stakeholders* debería considerar sistemáticamente los aspectos de género en relación con todos los grupos de interés (Grosser, 2009). De esta forma, la participación de la mujer en los procesos de RSE es una expresión de ciudadanía y de participación política y democrática (Schultz, 2007). Como afirma Grosser (2009), la presencia de la mujer en el mercado, en las empresas y en el mundo financiero ofrece una visión más amplia de las relaciones entre los *stakeholders*, la empresa, la sociedad y el desarrollo sostenible.

En este sentido, la mujer como *stakeholder* tiene el poder de influir en la empresa y la legitimidad para representar y defender sus intereses, sin embargo sigue siendo difícil

reconocerla y visibilizarla como *stakeholder* (González, 2002). Desde una perspectiva de género, las mujeres en calidad de empleadas, ciudadanas, inversoras, clientas, consumidoras y proveedoras también son *stakeholders*. Por otra parte, la empresa socialmente responsable considera el impacto de sus externalidades en la comunidad y sociedad, implementando iniciativas que abordan las preocupaciones sociales y estas no pueden ser ajenas al impacto desigual que la actividad empresarial genera en las mujeres. En la medida que la empresa mantiene relaciones con ellas, sus demandas en calidad de *stakeholders* debieran ser tenidas en cuenta en la RSE (Elósegui Itxaso, 2010; Grosser, 2009).

No obstante, las empresas tienden a asumir la IG desde una perspectiva de cumplimiento de obligaciones laborales, pero no tanto como un objetivo estratégico voluntario que pueda beneficiarles (Elósegui Itxaso, 2010). En este contexto, la mujer como *stakeholder* se ha centrado en su faceta de empleada y se constata poca evidencia sistemática de la consideración de los aspectos de género en sus otras facetas de *stakeholder* (Grosser, 2009). De esta forma, tan solo una pequeña minoría de empresas trabaja la IG a través de sus programas de RSE con los *stakeholders* (Grosser & Moon, 2008). En lo que se refiere a la mujer en calidad de *stakeholder*, se observa lo siguiente:

➤ *Mujeres Empleadas*

A pesar de que hay más mujeres que nunca trabajando, están aun agrupadas en trabajos vulnerables, de baja productividad y baja remuneración, con pocas protecciones, derechos básicos o sin voz en el trabajo (US SIF Foundation, 2014; World Economic Forum, 2013). La literatura académica refleja las desigualdades que siguen persistiendo en las empresas, como por ejemplo en los procesos de reclutamiento y selección, en el desarrollo profesional y promoción, en la segregación laboral, en la desigualdad salarial, en la formación continua o en la utilización de las medidas de conciliación (CE, 2014).

La literatura ha comenzado a abordar estas desigualdades desde la perspectiva de la RSE (Conner, 2007; Grosser & Moon, 2005a; Grosser & Moon, 2008). El enfoque principal que se argumenta para ello es el *business case* para la IG en el lugar de trabajo

(Kingsmill, 2001; Shapiro, 1999). Así, Maxfield (2007) aborda las ventajas de la diversidad de género en las iniciativas de RSE a la hora de retener, atraer y maximizar la productividad del personal.

La estrategia europea de la RSE promueve las iniciativas de RSE que fomenten la IG y los cambios culturales necesarios que aboquen a unas condiciones laborales más equilibradas para ambos géneros en las empresas (CE, 2006a, 2002).

Por su parte, los distintivos de RSE y los índices de Inversiones Socialmente Responsables (ISR) tales como, FTSE4Good, Great/Best Place to Work, han comenzado a incluir algunos criterios de IG en el trabajo como la representación femenina en los órganos de decisión (FTSE Female Index, GRI). Asimismo, la mayoría de las guías e informes de sostenibilidad instan a comunicar aspectos de género en el ámbito de la RSE (Grosser & Moon, 2008). El avance en esta materia por parte de las empresas es constatable (Grosser & Moon, 2005a), sin embargo, las empresas disponen de más información de la que publican, lo que induce a pensar que los informes de sostenibilidad en aspectos relacionados con el género tienen más importancia por lo que no revelan que por lo que divulgan (Adams & Harte, 1999). De este modo, la RSE no ha valorado suficientemente a determinados grupos de interés como las mujeres trabajadoras (Bendell & Lin, 2008; Utting, 2007).

➤ *Mujeres en la cadena de valor*

La CV refleja la naturaleza del mercado laboral y de la actividad económica que relega a la mujer a posiciones vulnerables y desfavorecidas (Oxfam, 2012). Los CC son una forma de regulación laboral que se implementan en la CV y son unos de los principales vehículos para alcanzar la IG en el empleo (Barrientos, 2001). La literatura de la mujer en la CV es muy amplia (Baden, 2001; Barrientos, 2001; Barrientos & Smith, 2007; Dolan, Opondo & Smith, 2004; Kabeer, 2004; Oxfam, 2004, 2010a, 2012; Prieto-Carrón, 2008), destacando los estudios de Barrientos *et al.* (2003), quienes definen la “pirámide de género”, que permite examinar la cobertura de las cuestiones de género en los CC y el alcance de su sensibilidad de género (Figura 2.1).

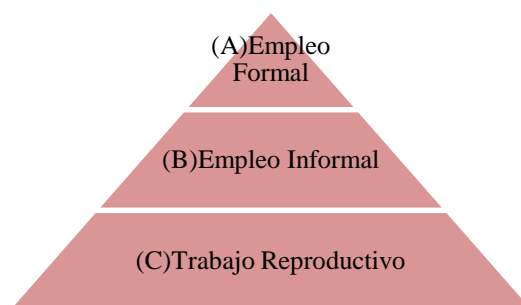


Figura 2.1: Pirámide de Género (Barrientos, Dolan & Tallontire, 2003, p. 1.516)

La pirámide de género divide las cuestiones clave relacionadas con el empleo en tres niveles relacionados entre sí. 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 CC (Pearson, 2007). Este trabajo normalmente no está remunerado y habitualmente es desarrollado por mujeres (Barrientos *et al.*, 2003).

Las disposiciones como el 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 formal y rara vez se extienden al 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.

Finalmente, las disposiciones recogidas en el primer nivel, que reflejan cuestiones específicas de género como discriminación sexual y desigualdad en la retribución, solo son accesibles para mujeres que tienen una relación contractual en un empleo formal. De esta forma, los CC suelen cubrir los aspectos de género principalmente del empleo formal, pero son menos sensibles a las necesidades sesgadas por género de combinar el trabajo productivo con el reproductivo, y mucho menos, con el empleo informal desarrollado por mujeres que carecen de mínimos derechos (Barrientos *et al.*, 2003). Por consiguiente, si los CC aspiran a reflejar los aspectos laborales a los que se enfrentan la

mayoría de las personas empleadas informales, la perspectiva de género debe ser considerada en un sentido más amplio (Ibíd.).

En este contexto, Pearson (2007) analiza el papel de la mujer en la CV y propone una aproximación holística de la RSE más cercana a la RSG. Así, las responsabilidades domésticas de las mujeres condicionan las prioridades de las mujeres trabajadoras, diferenciándose de las de los hombres. Por consiguiente, la RSE tiene que ir más allá de la preocupación de las mujeres trabajadoras y abordar el trabajo reproductivo (el segmento inferior de la pirámide ni tan siquiera alcanzado por los CC voluntarios). 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 solo de las mujeres contratadas por una determinada empresa, sino el de todas las mujeres en edad de construir su fuerza laboral (Pearson, 2007).

En definitiva, humanizar la CV implica reconocer su impacto y las presiones que genera sobre las mujeres trabajadoras en la base de la cadena (Hale & Opondo, 2005). El empoderamiento de las mujeres en la CV afecta positivamente a su situación (Hale & Opondo, 2005; Hale & Wills, 2007), y en este contexto, se insta a una estrategia integrada entre CC, legislación, sindicatos y ONG para mejorar las condiciones de las mujeres trabajadoras (Williams, 2005).

El hecho de que el ámbito de la RSE se haya ampliado desde las donaciones comunitarias al ámbito de las personas empleadas que participan en el proceso de producción y distribución de los productos y servicios, implica fijar el foco de interés en las empresas proveedoras (Grosser & Moon, 2005b). La vinculación de la mujer proveedora y la RSE se refiere principalmente a empresas dirigidas por mujeres (UNIFEM & UNGC, 2011a). Asimismo, los gobiernos cuando actúan en calidad de clientes, comienzan a preocuparse por los compromisos en IG que adquieren sus empresas contratantes (Thorpe-Jones *et al.*, 2010). En este contexto, algunas empresas comprometidas con la IG valoran aspectos de género como criterio de contratación en las empresas contratantes (Grosser, 2009;

Thorpe-Jones *et al.*, 2010), lo que en derivada fomenta que las empresas proveedoras comiencen a incorporar aspectos de género en sus actividades (Conner, 2007).

➤ *Mujeres como ciudadanas y miembros de la comunidad*

Es crucial adoptar una lente de género en los aspectos comunitarios (Peterson & Runyan, 1999; Positive Outcomes, 2002). Un enfoque de género debería asumir que los sistemas de desigualdad profundamente arraigados únicamente pueden ser abordados estableciendo las mismas normas para todas y todos. A modo de ejemplo, Kilgour (2013) sostiene que es imposible entender la pandemia del VIH en la África Subsahariana sin entender la desigualdad y cómo afecta al modo que las mujeres son infectadas.

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 sobre la modernización, así como 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 la mujer (Bendell & Lin, 2008).

La literatura que vincula la filantropía y RSE en la comunidad raramente incorpora aspectos de género (Grosser, 2009). Algunas empresas reportan temas de integración de la diversidad en sus comunidades, pero existe poca evidencia del impacto de género en los programas de inversión de las comunidades (Grosser, 2011).

Gobiernos y ONG trabajan desde hace años para incorporar la IG en los programas de desarrollo comunitario. Así, el enfoque principal que vincula la mujer como *stakeholder* en la comunidad y la RSE proviene de la “ciudadanía corporativa”, que promueve buenas prácticas en este ámbito tanto en el sector público (CE, 2001; GRI & IFC, 2009; OECD,

2008a; UNIFEM & UNGC, 2011a; World Bank 2014), como en el privado (Kemp & Keenan, 2009). En este sentido, se insta a dar voz a las mujeres, a identificar tanto formal como informalmente a representantes femeninas de las comunidades en las que operan las empresas, y a valorar los impactos desiguales de las actividades empresariales en las mujeres, principalmente en los mercados emergentes.

➤ *Mujeres clientas y consumidoras*

El aumento del interés hacia la IG por parte de la clientela es una influencia positiva que se implementa mejor de manera interna, voluntaria y no regulada (Kandola & Fullerton, 1998). Sin embargo, la RSE no suele considerar a la mujer como consumidora (Grosser, 2009). El enfoque para abordar el papel de la mujer como consumidora en la RSE se da a partir del *business case*, principalmente porque la mujer realiza la mayoría de las compras y gestiona el consumo (Silverstein & Sayre, 2009). Por otra parte, la mujer muestra un consumo más responsable y ético (Cacioppe, Forster & Fox, 2008). Así, las aproximaciones a las cuestiones de género en el ámbito del consumo y la RSE recogen principalmente aspectos de diseño del producto o acciones de marketing dirigidas al mercado femenino (Conner, 2007; Yurdakul, 2012).

➤ *Mujeres inversoras*

Las personas inversoras son *stakeholders* claves para las empresas. El estudio de Ethical Investment Research Service (EIRIS) reveló que el 57% de las mujeres preferían que su fondo de pensiones se invirtiese en empresas que tienen buenos índices en aspectos de género, frente al 38% de los hombres (EIRIS, 1999). Por otra parte, los fondos de inversión incorporan los aspectos de género como un aspecto más de la gestión de capital humano y perciben cada vez más que las empresas que empoderan a las mujeres y fomentan la IG rinden mejor en el largo plazo (CE, 2001; GRI & IFC, 2009; Grosser, 2009; Miles, 2011; UNIFEM & UNGC, 2011a; US SIF Foundation, 2014). En este contexto, se han desarrollado fondos de inversión con criterios de género como el *Pax World Women's Fund*, el fondo de pensiones californiano *CalPERS* o el *Amazon Euro Fund* en Europa, lo que añade presión a las empresas para que midan y asuman responsabilidades en el ámbito de la mujer (Miles, 2011).

Asimismo, la *Securities Exchange Commission* (SEC) insta a las empresas que cotizan en las Bolsas estadounidenses, a comunicar información sobre aspectos de la diversidad (SEC, 2010). La *Australian Stock Exchange* (ASX) hace lo propio con las empresas australianas (ASX, 2010). Países como Noruega o Francia han establecido las cuotas de representación de las mujeres en las mayores empresas y el Reino Unido insta a las empresas a comunicar sobre la brecha salarial (HM Government, 2010). En resumen, los gobiernos también han comenzado a incorporar normativa en el ámbito de la IG que afecta a las empresas que cotizan.

En definitiva, la consideración del rol de la mujer como trabajadora, proveedora, cliente, inversora y miembro de esa sociedad, que recibe impactos de las prácticas empresariales, puede aportar una oportunidad añadida a la RSE. En este contexto, la perspectiva de género en la RSE es un agente de cambio que alineado con la estrategia empresarial reporta beneficios (Karam & Jamali, 2013). La gestión de las preocupaciones sociales en la RSE ineludiblemente debería abordar el impulso de iniciativas que promuevan la igualdad entre mujeres y hombres. En este sentido, Maxfield (2007) anima a las empresas a explorar las virtudes de implementar iniciativas de RSE con perspectiva de género e ir más allá de las tradicionales iniciativas ambientales o las centradas en la comunidad. “Está llegando el momento de la mujer” (Miles, 2011, p. 144).

2.4.3. Definición del concepto de Responsabilidad Social de Género

La RSG es una variante de la RSE que conlleva la integración del enfoque de género en las operaciones comerciales de las empresas, impregna el dialogo 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, eficiencia y rendimiento económico (Torre & Maruri, 2009).

En este sentido, la LOIEMH no define estrictamente la RSG, pero del primer párrafo del artículo 73 puede extraerse una definición al indicar que “las empresas podrán asumir la realización voluntaria de acciones de responsabilidad social, consistentes en medidas

económicas, comerciales, laborales, asistenciales o de otra naturaleza, destinadas a promover condiciones de igualdad entre las mujeres y los hombres en el seno de la empresa o en su entorno social”.

Por su parte, Torre y Maruri (2009, p. 193) definen la RSG como “una variante de la RSE, entendida como la responsabilidad de una empresa ante los impactos de la políticas de género que sus decisiones o actividades ocasionan en la sociedad y se manifiesta mediante un compromiso y una ética que contribuyen al desarrollo de la igualdad real entre mujeres y hombres, tanto a las personas trabajadoras como a otros grupos de interés externos”.

La propuesta de Velasco *et al.* (2013) define la RSG como la incorporación de los objetivos de IG en las distintas iniciativas de RSE implementadas por la empresa.

A la vista de las definiciones planteadas, la RSG se compone al menos de tres elementos claves:

- La voluntariedad.
- El diálogo con distintos *stakeholders*.
- La finalidad, es decir, la RSG tiene como fin promover la IG en las empresas y fuera de ellas.

Esta tesis aboga por incluir esos elementos en la definición a partir de la de Velasco *et al.* (2013). De esta forma, la RSG se refiere a la incorporación voluntaria del objetivo de la igualdad de género en las distintas iniciativas de RSE implementadas por la empresa mediante el dialogo con sus grupos de interés.

En este sentido, la RSG implica el empoderamiento de las mujeres. Siguiendo a Khahale Carrillo (2013), quien considera la LOIEMH como propulsor de la RSG en España, la

LOIEMH apela a la *corresponsabilidad* entendida como el reequilibrio de la presencia de las mujeres y hombres en los espacios domésticos y productivos, a la *diversificación profesional* que permita la participación de las mujeres en actividades profesionales en las que están infrarrepresentadas, a la *inclusión social* de mujeres pertenecientes a colectivos en riesgo de exclusión social o víctimas de violencia de género, a una *mayor participación* de las mujeres en los procesos de toma de decisiones y asunción de responsabilidades en los consejos de administración de las empresas, y a la *investigación, inversión y gestión de la prevención de los riesgos laborales* con perspectiva de género con el fin de abordar los problemas de salud laboral específicos de las mujeres.

En este contexto, la RSG emerge como una nueva tendencia en el management empresarial, que incorpora la clave de género en la gestión de la RSE y reinterpreta 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 solo del nivel de cumplimiento, sino sobre todo, de su integración en la estrategia de la empresa (Torre & Maruri, 2009).

En definitiva, “una empresa es socialmente responsable cuando responde satisfactoriamente a las expectativas que sobre su funcionamiento tienen los distintos grupos de interés” (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2007, p. 8). Por consiguiente, una gestión empresarial responsable que respeta a todos sus grupos de interés debería considerar a las mujeres. En este sentido, la RSG implica un enfoque estratégico que puede aportar sostenibilidad y contribuir significativamente a la obtención de ventajas competitivas duraderas para la empresa.

2.4.4. Impulsores y beneficios de la Responsabilidad Social de Género

La RSG se desarrolla por razones económicas (*business case*), por razones de cumplimiento legal (legislación sobre IO), por razones éticas (prevenir la discriminación por género) y por razones filantrópicas (fomentar las oportunidades para grupos desfavorecidos como las mujeres) (Conner, 2007).

De esta forma, la implementación de la RSG en la empresa se ve favorecida por una serie de impulsores de mercado, impulsores gubernamentales e impulsores sociales que fomentan el avance de los aspectos de género en la agenda de la RSE (Grosser & Moon, 2005b, pp. 537-541):

1- *Impulsores de mercado.*

- El mercado demanda iniciativas que promuevan las buenas prácticas laborales. Así, las iniciativas de RSG persiguen atraer y retener el mejor talento y personal, reducir el absentismo o la rotación de personal.
- Asimismo, se constata una demanda por parte de las personas consumidoras por productos y servicios más sostenibles y ambientalmente responsables. Las personas consumidoras cada vez se preocupan más por los derechos laborales de las personas que producen los productos que compran, incluida las políticas de igualdad de sus empresas. Por consiguiente, las empresas necesitan posicionarse como buenos agentes y obtener una buena reputación empresarial.
- Existe una necesidad de controlar y gestionar los riesgos de reclamaciones y *boicots* de las personas consumidoras.
- Las sociedades de inversión valoran positivamente la RSE, no únicamente por ser un concepto ético, sino también porque permite y contribuye a gestionar los riesgos empresariales. En este contexto, los fondos institucionales han comenzado a valorar los criterios de género a la hora de seleccionar sus inversiones.

2- *Impulsores gubernamentales.* La RSE se perfila como un elemento más del sistema de gobernanza que promueven los gobiernos, instituciones y ONG. Moon (2004) indica que es una forma de regulación de las demandas sociales por parte de los gobiernos. De esta forma, los gobiernos promueven y fomentan distintos estándares e iniciativas de RSE en aspectos relativos a las cuestiones laborales y comunitarias. La literatura lo identifica como regulación suave. Por lo tanto, la RSG puede ser otra forma de gobernanza que refleje los requerimientos legales.

- 3- *Impulsores sociales*. Uno de los impulsores más determinantes a la hora de implementar iniciativas de RSG se refiere a la reputación o a la licencia para operar. Se tratan de intangibles que el mercado valora cada vez más. En este sentido, los movimientos sociales, quienes han aumentado su poder gracias a las nuevas tecnologías, son escépticos respecto a las regulaciones gubernamentales (Bendell, 2008).

Por su parte, el apoyo de la alta dirección es fundamental para que la gestión de la RSG resulte creíble y por ello, debe depender del más alto nivel jerárquico de la empresa (Kahale Carrillo, 2013; Torre & Maruri, 2009). De esta forma, la RSG se incorpora en la estrategia empresarial. Por ello, es necesaria la formación del personal directivo a fin de que se implique e implemente la perspectiva de género en la gestión empresarial. Además, la presencia de la mujer en posiciones de toma de decisiones favorece el desarrollo e impulsa la RSG (Larrieta-Rubin de Celis *et al.*, 2015).

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 (Grosser, 2011). No obstante, 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.

Por otro lado, la RSG no es una filantropía ni una acción social, sino “un nuevo paradigma de la gestión empresarial y una tendencia emergente que se puede visualizar como una oportunidad de las empresas para el desarrollo del negocio” (Torre & Maruri, 2009, p. 91-92). En este contexto, la RSG permite vertebrar la igualdad (responsabilidad filantrópica), la incorporación de la ética en las relaciones laborales con las personas empleadas y agentes externos (responsabilidad ética), y es una oportunidad para el desarrollo del negocio (responsabilidad económica) (Torre & Maruri, 2009).

La RSG al igual que la gestión de la IG, también genera beneficios sociales y comerciales (Conner, 2007). De esta forma, contribuye a prevenir la discriminación entre mujeres y hombres, fomenta las políticas de inclusión e integración de la mujer, garantiza el respeto a todas las personas empleadas, contribuye al aumento de la productividad y desarrollo del negocio, promueve la justicia social y la ética en las relaciones con los distintos *stakeholders*, y promociona los valores éticos en la empresa (Torre & Maruri, 2009).

El desarrollo de las dimensiones internas y externas de la RSG permite visualizar por un lado, la rentabilidad de un mejor aprovechamiento del talento femenino en la empresa, y por otro, su vinculación con la reputación empresarial, facilitando el acceso a nuevos mercados (Torre & Maruri, 2009). En este sentido, la Tabla 2.3 recoge las dimensiones internas y externas de la RSG y sus motivaciones para implementarla.

Tabla 2.3: Dimensiones y Motivaciones de la Responsabilidad Social de Género

DIMENSIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE GÉNERO (RSG)		
	INTERNA	EXTERNA
MOTIVACIÓN	<p>ESTRATÉGICA E INSTRUMENTAL</p> <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
	<p>INTRINSECA</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. La RSG como principio moral: ser ético, hacer lo correcto, evitar discriminaciones y promover la igualdad efectiva entre hombres y mujeres

Fuente: Torre y Maruri (2009)

Por su parte, la RSG puede ayudar a gestionar las expectativas en asuntos de género de los *stakeholders*, para una vez conocidas, integrarlas en las políticas empresariales.

Socialmente la RSG puede mejorar la imagen y reputación corporativa, económicamente, reducir el absentismo, retener el talento e incluso aumentar la productividad ligada a un mejor clima laboral (Torre & Maruri, 2009). De esta forma, la RSG impacta positivamente en (Maxfield, 2007; Torre & Maruri, 2009):

- la productividad de las personas empleadas,
- la retención y atracción del talento,
- el crecimiento de ventas y satisfacción de la clientela,
- la reputación empresarial,
- la gestión y control de los riesgos,
- el fomento de la creatividad, flexibilidad en los procesos organizacionales y mejora en la resolución de problemas
- el liderazgo, comunicación y estrategia empresarial
- la sociedad

La idea general que subyace es que una fuerza laboral más diversa aporta ideas más innovadoras, realiza críticas y aporta perspectivas diversas en más ámbitos y por tanto, las decisiones empresariales son de mayor calidad.

En este contexto, 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 imparables y puede ofrecer ventajas competitivas si se une al negocio y a 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 (Torre & Maruri, 2009).

2.4.5. Revisión y análisis crítico de las iniciativas y herramientas existentes para la gestión de la Responsabilidad Social de Género

En los últimos años está aumentando el interés por centrarse en indicadores económicos, sociales y ambientales que aportan un marco más amplio para la evaluación de la RSE. Sin embargo, como se ha visto, las mujeres históricamente y por razones sociales no suelen ser tenidas en cuenta en los procesos de consideración de los *stakeholders* (Pearson & Seyfang, 2002), lo que pudiera explicar en parte, por qué las cuestiones relativas a la IG son mínimamente incorporadas en general en las iniciativas de RSE. 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 de ambientales 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 son tratadas bajo un enfoque de género en estas guías (Grosser & Moon, 2005a; Kilgour, 2013).

Existen pocas iniciativas internacionales de RSE que traten explícita o implícitamente la IG. Así y todo, disponemos de algunas herramientas de gestión que incorporan más explícitamente el género. Si bien no podríamos catalogarlas todas como herramientas de gestión de la RSG propiamente dicha, es indudable el valor y la utilidad de las mismas a la hora de poner en las agendas empresariales la IG. La Tabla 2.4 recoge las iniciativas y herramientas de gestión más significativas en el ámbito de la RSG ordenados cronológicamente según su fecha de creación.

Tabla 2.4: Análisis de las iniciativas y herramientas para la gestión de la Responsabilidad Social de Género

INICIATIVAS	CARACTERISTICAS	ÁREAS DE ACTUACIÓN	PRINCIPALES DEBILIDADES
CALVERT FUND (2004)	Los “Principios de las Mujeres de Calvert” es el primer código de conducta empresarial mundial centrado exclusivamente en el empoderamiento, el avance y la inversión en las mujeres de todo el mundo.	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 la gobernanza, los recursos humanos, la gestión de la salud en el trabajo, la cadena de suministro, las iniciativas comunitarias y la transparencia.	Las áreas medioambientales no se contemplan ni específicamente la situación de la mujer en los procesos de reestructuraciones empresariales. Sin embargo, fue el primer código y como tal, se le reconoce su valor a la hora de poner en la agenda de la RSE los aspectos de género.
CSR Gender Group (2009)	El “CSR Gender Model” propone la incorporación de la perspectiva de género en el diálogo con <i>stakeholders</i> .	Los <i>stakeholders</i> referidos son las comunidades, la clientela, la cadena de suministro, las personas empleadas y el personal directivo.	No incorpora iniciativas concretas para implementar la RSG y áreas claves como los derechos humanos, el medioambiente o la salud y seguridad en el trabajo no se mencionan.
GRI and IFC (2009)	“Incluyendo la Cuestión de Género en los Informes de Sostenibilidad. Guía para Profesionales” es una guía valiosa para aquellas organizaciones y empresas que pretendan incluir todos los aspectos concretos de género en sus informes de sostenibilidad. Establece objetivos junto con medidas de desempeño sugeridas que los informes de sostenibilidad pueden reflejar a la hora de relatar las informaciones sobre cada cuestión referente a género.	Incorpora aspectos de género en las áreas de gobernanza y valores organizativos, ambiente de trabajo, cadena de suministro, comunidad, personas consumidoras e inversión.	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. Constata los impactos desiguales del cambio climático en las mujeres, pero sin embargo, no incorpora iniciativas ni medidas que lo combatan.
Torre y Maruri (2009)	Estos autores proponen un modelo de RSG <i>multi-stakeholder</i> , involucrando a distintos actores como las personas consumidoras, empleadas, empresas proveedoras, sociedad, accionariado y administraciones públicas.	Se centra básicamente en iniciativas de gestión de recursos humanos, procesos de desvinculación y gestión de la salud ocupacional.	Los aspectos medioambientales y las áreas de la dimensión externa de la RSG son ignorados.
Forética y Secretaría de Estado de Igualdad (2011)	“Igualdad y RSE. Guía para PYMES” es una herramienta de ayuda para incorporar las prácticas empresariales adecuadas que incorporen la IG en la estrategia empresarial.	Las áreas que contempla se refieren a la gestión de los recursos humanos y a la salud y seguridad en el trabajo.	La Guía ignora todas las áreas de la dimensión externa de la RSG como los derechos humanos, las comunidades locales, los aspectos medioambientales y la cadena de suministro y personas consumidoras. Asimismo, no contempla áreas e impactos internos de los procesos de reestructuraciones ni la gestión de los recursos naturales.
UN WOMEN and UN GLOBAL COMPACT (2011)	<i>Los Principios para el Empoderamiento de la Mujer (PEM), Women’s Empowerment Principles</i> en inglés, constituye el principal código de conducta que específicamente propone cómo se deberían incorporar los aspectos de género en las empresas a fin de erradicar la discriminación y conseguir la IG.	Promueve la IG desde la dirección al más alto nivel. Propone iniciativas en las áreas de gobernanza, recursos humanos, salud y seguridad en el trabajo, la cadena de suministro e iniciativas comunitarias.	Los PEM se centran principalmente en los <i>stakeholders</i> internos de la empresa y no consideran los impactos externos de la actividad empresarial en el medioambiente, las personas consumidoras o en los procesos de reestructuraciones empresariales.
Kahale Carrillo (2013)	El autor propone un enfoque de RSG basado en la LOIEMH y en el apoyo de la Alta Dirección.	Se focaliza en los aspectos recogidos en los planes de igualdad y específicamente en el área de recursos humanos y gestión de la salud en el trabajo.	Está dirigido a las personas empleadas y no incorpora iniciativas en la dimensión externa de la RSG ni en la gestión de los aspectos medioambientales.

Elaboración propia

Los CC son instrumentos de RSE a los que las empresas voluntariamente se acogen e incorporan aspectos de género en el lugar del trabajo. La lectura de la Tabla 2.5 nos refleja que los *Principios de la Mujer de Calvert*¹⁸, fue el primer código de conducta que se centró 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 la 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 Group, 2004). Grosser (2009) considera que son los principales criterios que relacionan la IG y la RSE. Como puede observarse, a partir de los Principios de Calvert, se han abordado otros códigos e instrumentos, siendo los *Principios para el Empoderamiento de las Mujeres* (PEM) (UNIFEM & UNGC, 2011a) los más recientes.

Siguiendo la clasificación de Rasche, Waddock & McIntosh (2013), las iniciativas o herramientas de gestión para la RSG podríamos clasificarlas como principios aspiracionales y enfoques para su desarrollo e implementación. De esta forma, los Principios de la Mujer de Calvert, el marco de Forética y de la Secretaria de Estado de Igualdad, el marco de Kahale Carrillo, el de Torre y Maruri y los *PEM* se situarían en el ámbito conceptual de la RSG. Por su parte, la guía del GRI & IFC (2009) y el marco de CSR Gender Group serían modelos de rendición de cuentas e informes de sostenibilidad más específicos. Asimismo, la Tabla 2.6 refleja que predominantemente son los organismos privados los prescriptores de las herramientas de RSG.

Tabla 2.5: Clasificación de las iniciativas y herramientas de Responsabilidad Social de Género

	Tipología de iniciativas	
	Conceptuales	Rendición de cuentas
Organismos públicos	Forética y Secretaría de Estado Principios para el Empoderamiento	
Organismos privados	Calvert Fund Torre y Maruri Kahale Carrillo	GRI & IFC CSR Gender Group

Elaboración Propia

¹⁸ 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 en su avance a escala mundial.

El análisis de las iniciativas y herramientas refleja una orientación predominantemente interna de la RSG. Así, la mujer como *stakeholder* se limita en muchas iniciativas a su condición de trabajadora, obviando otros aspectos como su condición de consumidora o su papel en la CV. Tal es el caso de las propuestas españolas, en las que hay una ausencia total de la dimensión externa de la RSG. Sin embargo, tanto los Principios de la Mujer de Calvert, como el marco de CSR Gender Group, como la guía del GRI & IFC y los *PEM* hacen mención explícita a la gestión de la CV, las comunidades y la clientela. Por otro lado, los aspectos ambientales no se contemplan externa ni internamente en ninguna de las herramientas. Añadidamente, los impactos internos que generan los procesos de cambio como las reestructuraciones o fusiones en las empresas tampoco vienen reflejados. Finalmente, tanto los Principios de la Mujer de Calvert como la guía de GRI & IFC y los *PEM* introducen un área de la RSG fundamental como es el Gobierno Corporativo.

Por lo tanto, el análisis de las iniciativas y herramientas de RSE destinadas a fomentar la IG pone de manifiesto a día de hoy, la insuficiencia de un modelo coherente de RSG que garantice la transversalidad de la mujer en los distintos grupos de interés de la empresa y en sus diferentes facetas como *stakeholder*. En este contexto, el marco de actuación de RSG que se propone a continuación, es inclusivo porque gestiona distintas áreas y dimensiones de la RSG y pretende incorporar transversalmente los aspectos de género en todas las iniciativas de RSE implementadas en la empresa.

2.4.6. Fundamentación teórica de un nuevo marco de actuación para la gestión de la Responsabilidad Social de Género

Como se ha visto, las herramientas de RSG estudiadas abordan las desigualdades de la mujer principalmente en su dimensión interna, muy focalizadas en los problemas de las mujeres empleadas en sectores formales como la igualdad salarial, el acoso sexual, la IO y la diversidad. Sin embargo, el principal problema para las mujeres empleadas en los países desarrollados no es la discriminación en el trabajo, sino la falta de empoderamiento y la desigualdad en la esfera privada (ILO, 2008). De hecho, la desigualdad no desaparece automáticamente cuando la mujer es empleada. Por ello, es importante abordar las

desigualdades también en otros ámbitos como el medioambiente, el cambio climático, la corrupción o los derechos humanos (Kilgour, 2013).

En este sentido, basándonos en la Teoría de los *Stakeholders* y en la Igualdad de Género como marco teórico, se utiliza la clasificación que propone el modelo del Libro Verde para la RSE con el objetivo de elaborar un marco de actuación para la RSG que parte de los existentes y la mejora. De esta forma, el marco de actuación para la RSG adopta el Libro Verde de la RSE como guía que permite su implementación y la fundamentación teórica se complementa con la relación de trabajos previos relacionados con la temática que permiten exponer el estado de la cuestión.

De acuerdo al Libro Verde, la RSE se define 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” (CE, 2001, p. 3). Por ello, el concepto de voluntariedad parece contraponerse a la obligación de las empresas de desarrollar prácticas socialmente responsables. Una empresa socialmente responsable es aquella que lleva adelante un negocio rentable, teniendo en cuenta todos los aspectos ambientales, sociales y económicos (positivos y negativos) que genera en la sociedad. Por lo tanto, “ser socialmente responsable no significa cumplir plenamente con las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores” (CE, 2001, p. 7).

El Libro Verde desarrolla la RSE en dos dimensiones: la interna, que contempla la gestión de los RRHH, la salud y seguridad en el lugar del trabajo (SST), la adaptación al cambio en procesos de reestructuraciones, adquisiciones o fusiones, y la gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales. La dimensión externa se refiere a las relaciones de la empresa con las comunidades locales (CCLL), con las empresas socias comerciales, proveedores y personas consumidoras, con la protección de los derechos humanos, y con la atención a los problemas ecológicos mundiales.

En este sentido, el Libro Verde apela tanto a los *stakeholders* internos (como las personas empleadas), como a los *stakeholders* externos a la empresa (personas consumidoras, comunidad, clientela, empresas proveedoras), a las que les afecta la actividad empresarial. Asimismo, sin ser *stakeholders* tradicionales, incorpora los aspectos ambientales internos y externos, y la protección de los derechos humanos. Esta idea de ampliar el concepto de *stakeholder* puede ser una oportunidad para introducir la perspectiva de género en la RSE (Elósegui Itxaso, 2010).

La UE adopta una perspectiva de la RSE basada en la Teoría de los *Stakeholders* con un enfoque instrumental o de *business case*, a la que se le añade un enfoque social o *society case*, donde la IG ocupa un lugar prioritario entre los objetivos de la RSE, junto a otras medidas referidas al medioambiente (Elósegui Itxaso, 2010). De esta forma, se observan integradas las tres dimensiones o enfoques descritas por Donaldson y Preston (1995): la normativa a través de los códigos éticos, procesos de consulta o sistemas de evaluación y rendición de cuentas, la instrumental, con su apelación a la búsqueda de la eficiencia económica, y la descriptiva que considera la influencia de los *stakeholders*.

A este respecto, el Libro Verde indica que adoptar la RSE es una opción voluntaria de las empresas en interacción con sus *stakeholders* y que crea valor para la sociedad (de ahí el interés de las autoridades públicas en promoverla). Asimismo, instrumentaliza el *business case*, difundiendo la RSE y proporcionando medios a las PYMES para su implementación (Elósegui Itxaso, 2010).

Las referencias al *business case*, tanto directa como indirectamente, son constantes en el Libro Verde. Así, la “RSE puede tener un valor económico directo si se integra como inversión estratégica en el núcleo de la estrategia empresarial” (CE, 2001, p. 4). La RSE “debe considerarse como una inversión y no un gasto”, que minimiza los riesgos relacionados con la incertidumbre (Ibíd., p. 4). La incidencia económica de la RSE puede desglosarse en efectos directos, como por ejemplo, un mejor entorno de trabajo que genere mayor compromiso y productividad de las personas empleadas o una utilización

eficaz de los recursos naturales, y en efectos indirectos, a través del aumento en la atención que las empresas prestan a las personas consumidoras e inversoras, lo que amplía su mercado. Además, el hecho de que una empresa sea catalogada como responsable en el ámbito social en un índice de valores éticos, puede favorecer su cotización y aportarle beneficios económicos (CE, 2001).

En definitiva, el Libro Verde de la RSE es un hito importante en el desarrollo europeo de la RSE y marca las diferencias con el modelo estadounidense. El modelo europeo se basa en una Teoría de los *Stakeholders* integrativa, propia de un Estado social europeo y basada en los valores éticos europeos, diferenciándose del modelo de *stakeholders* estadounidense, más pragmático y centrado en la eficiencia económica (Elósegui Itxaso, 2010). En este contexto, las teorías europeas plantean que las empresas realicen voluntariamente iniciativas de RSE para lograr la justicia social (Ibíd.). De esta forma, la UE incorpora la perspectiva de género en la RSE y en la estrategia sobre desarrollo sostenible al incluir la IG en su definición de aspectos sociales. Así, la UE insta a fomentar una sociedad democrática, socialmente inclusiva, cohesiva, saludable, segura y justa que respete los derechos humanos y la diversidad cultural, que cree igualdad de oportunidades y combata todas las formas de discriminación (UE, 2006).

Teniendo en cuenta todo lo anterior, el marco de actuación para la RSG propuesto recurre al Libro Verde de la RSE porque:

- Es un modelo pan-europeo y por tanto de aplicación en nuestro entorno más cercano.
- Adopta un enfoque *multi-stakeholder*. Basándose en la Teoría de los *Stakeholders*, considera los distintos grupos de interés que afectan e impactan en la empresa desde el punto de vista de todas las partes interesadas.
- Aborda tanto la dimensión interna como la externa de la RSE. En este sentido, considera los impactos internos y externos que las actividades empresariales generan.

- Es multidimensional e incorpora áreas como el medioambiente, los derechos humanos o la salud y seguridad en el trabajo.
- Apela al *business case*, promoviendo la recompensa que tiene en el mercado una conducta responsable de las empresas.

De esta forma, las ventajas del marco de actuación para la gestión de la RSG que se propone y desarrolla en profundidad en el capítulo 3 de esta tesis se refieren a:

- El marco de actuación es inclusivo y gestiona distintas áreas y dimensiones de la RSG.
- El marco de actuación ofrece una transversalidad mayor frente a otras iniciativas más focales, evitando planteamientos unidimensionales.
- El marco de actuación incorpora el Gobierno Corporativo como eje dinamizador e impulsor de la RSG a desplegar en la empresa.
- El marco de actuación incorpora la dimensión externa y ofrece una oportunidad para gestionar la RSG en el entorno de la empresa.

Basándonos en la clasificación elaborada por el Libro Verde de la RSE, el marco de actuación propuesto incorpora dos dimensiones en la RSG. La dimensión interna recoge las iniciativas de RSG vinculadas a las personas empleadas de la empresa, la gestión del cambio y a las prácticas respetuosas con el medioambiente que tienen que ver con la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción. De esta forma, las prácticas responsables dentro de la empresa son un vehículo para administrar el cambio y conciliar el desarrollo social, abarcando las áreas de:

- Gestión de los recursos humanos
- Gestión de la salud y seguridad en el lugar de trabajo
- Adaptación al cambio en los procesos de reestructuraciones, fusiones y adquisiciones
- Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales

Por su parte, la dimensión externa de la RSG amplía la responsabilidad empresarial al perímetro de las empresas, sobrepasando también las fronteras de Europa e incorporando un amplio abanico de interlocutores que extienden las iniciativas de RSG a las áreas de:

- Comunidades locales
- Empresas comerciales, proveedoras y personas consumidoras
- Derechos humanos
- Problemas ecológicos mundiales

La RSG conlleva un profundo cambio en la cultura empresarial que necesita un fuerte liderazgo y compromiso de la alta dirección. No obstante, el análisis en detalle de las distintas iniciativas de RSG llevado a cabo revela la poca consideración del Gobierno Corporativo (GC) en las iniciativas de RSG salvo en los *PEM* y la guía del GRI & IFC. Por ello, a fin de que la IG se impregne estratégicamente en todas las iniciativas de RSE, la propuesta del marco de actuación de RSG incorpora el área del gobierno corporativo y valores, actuando a modo de paraguas que da cobertura al resto de las áreas de RSG. Así, la inclusión del gobierno corporativo es nuestra propuesta para complementar el modelo del Libro Verde de la RSE. La Figura 2.2 resume el marco conceptual para la RSG.



Figura 2.2: Marco conceptual para la Responsabilidad Social de Género (Adaptado de Velasco *et al.*, 2013)

Basándonos en la Teoría de los *Stakeholders*, la Igualdad de Género y en el Libro Verde de la RSE, se ha adoptado un enfoque de *mainstreaming* o transversalidad de género en

cada una de las áreas comentadas previamente (gestión de los RRHH, de la SST, de los procesos de adaptación al cambio, del impacto ambiental, de las comunidades locales, de la CV, de las personas consumidoras, de los derechos humanos y de los problemas ecológicos mundiales). Así, el análisis en profundidad de la literatura, trabajos, estudios, guías y publicaciones oficiales que se documenta en el capítulo 3 de esta tesis, ha vinculado cada una de las áreas de la RSE con la IG. De este modo, el marco y sustento teórico referente para la RSG queda consignado por diversas autoras, autores y estudios que vinculan la IG y la RSE en estas áreas. La Figura 2.3 incorpora la relación de trabajos previos y las referencias académicas principales relacionadas con la temática objeto de investigación que exponen el estado de la cuestión.

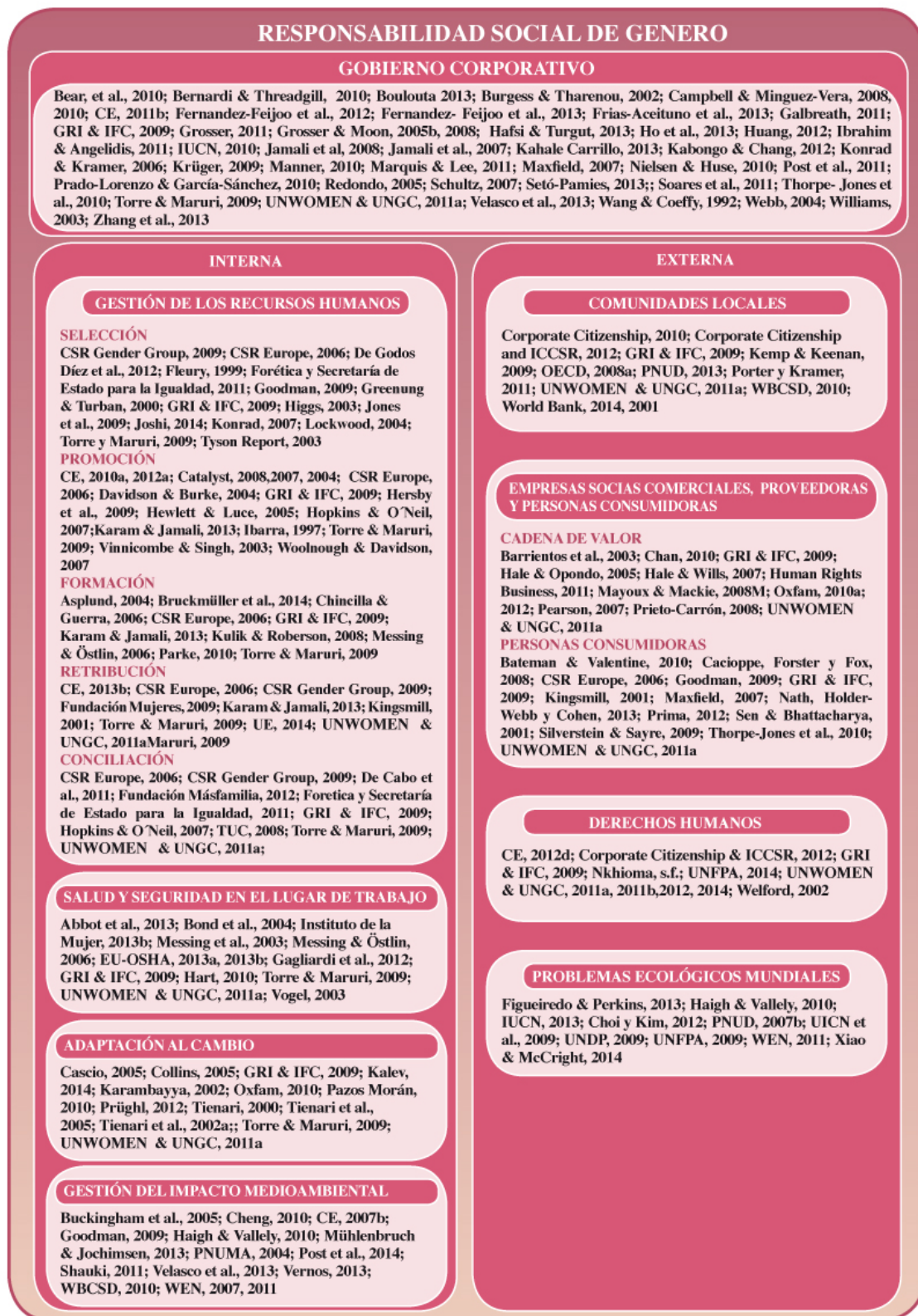


Figura 2.3: Relación de trabajos referentes que complementan el fundamento teórico del marco de actuación para la Responsabilidad Social de Género

2.5. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

El género es un ámbito de la RSE (Conner, 2007; Marshall, 2007). El creciente papel de las organizaciones en la gobernanza y ciudadanía, y el crecimiento de la RSE como instrumento para vehicular las cuestiones sociales, así como el impacto ambiental de las empresas, implica que la IG en la RSE pueda convertirse en un factor importante para el avance de las mujeres (Chaytanya, 2012; Karam & Jamali, 2013; Grosser, 2009; Perez, 2011; Thompson, 2008; Thorpe-Jones *et al.*, 2010).

Kilgour (2013) introduce una interesante reflexión acerca de los riesgos de reducir la RSG al *business case* y a las mujeres empleadas en los sectores formales, dado que limita el enfoque con el que resolver los problemas. Además, estos enfoques ignoran las realidades sociales a las que se enfrentan las mujeres, la construcción social del género y cómo el poder y los privilegios operan en la sociedad (Coleman, 2002). No se rechaza la crítica lanzada desde el enfoque feminista, pero se entiende que el principio de la IG necesita ser abordado desde todos los frentes y el *business case* es un argumento válido para fomentar la perspectiva de género en la RSE que contribuye a aumentar su difusión (Maxfield, 2007; Thorpe-Jones *et al.*, 2010). En este sentido, esta tesis adopta el criterio de los PEM cuando abogan por desarrollar un *business case* robusto que fomente la IG y el empoderamiento de la mujer ilustrados con ejemplos de buenas prácticas (UNIFEM & UNGC, 2011a).

En cualquier caso, a pesar del enorme potencial de la perspectiva de género en las iniciativas de RSE como vehículo para alcanzar en la IG, las mujeres son relativamente invisibles en la RSE y en las relaciones con los *stakeholders* (Grosser 2009). La potencialidad de la RSG es multifacética (Marshall, 2007) y por ello, se necesita un enfoque de género en la RSE que exceda de los problemas de las mujeres empleadas y contemple otros aspectos como el medioambiente y la pobreza (Kilgour, 2013). Por lo tanto, la IG necesita ser considerada más sistemáticamente en la estrategia de los *stakeholders* de la empresa, como una parte más de la RSE.

Por consiguiente, es interesante resaltar la IG como un valor prioritario de la RSE 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. La evolución de la RSE pasa por el empoderamiento de la mujer y el transcurso de la retórica a la práctica (Utting, 2007). Aquellas empresas que quieran asumir un rol más activo en el empoderamiento de las mujeres deberían fortalecer la IG en las iniciativas de RSE (Bendell & Lin, 2008). Sin embargo, la institucionalización de la RSG requiere de tiempo. Las empresas que asuman el reto serán agentes de cambio vanguardistas e innovadores (Karam & Jamali, 2013). Como afirma Kilgour (2007, p. 769), “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”. En este contexto, esta tesis desarrolla a continuación un marco de actuación para la gestión de la RSG.

CAPÍTULO 3: MARCO DE ACTUACIÓN PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE GÉNERO

3.1 INTRODUCCIÓN: LA GOBERNANZA Y LA CLASIFICACIÓN DEL LIBRO VERDE COMO BASE PARA LA DEFINICIÓN DEL MARCO DE ACTUACIÓN

Este capítulo refleja la propuesta del marco de actuación para la gestión de la RSG que tiene su base en el Libro Verde de la RSE. De manera que partiendo de la gobernanza en la alta dirección y siguiendo su esquema, el marco de actuación para la gestión de la RSG estudia:

- la gobernanza en el Gobierno Corporativo y Valores (apartado 3.2),
- la gestión de los Recursos Humanos (apartado 3.3) en los procesos de
 - reclutamiento, selección y contratación (apartado 3.3.3.1),
 - promoción y desarrollo profesional (apartado 3.3.3.2),
 - formación continua (apartado 3.3.3.3),
 - retribución (apartado 3.3.3.4),
 - conciliación de la vida laboral, familiar y personal (apartado 3.3.3.5),
- la gestión de la salud y seguridad en el trabajo (apartado 3.4),
- la adaptación al cambio en los procesos de reestructuraciones, fusiones y adquisiciones (apartado 3.5),
- la gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales (apartado 3.6),
- la relación con las comunidades locales (apartado 3.7),
- la gestión de la cadena de valor en
 - las empresas socias comerciales y proveedoras (3.8.1),
 - las personas consumidoras (apartado 3.8.2),
- el respeto de los derechos humanos (apartado 3.9),
- el impacto en los problemas ecológicos mundiales (apartado 3.10).

Primeramente, se realiza un repaso de la literatura más significativa que vincula cada una de las áreas y la RSE. Seguidamente se exponen los datos y la situación de la mujer en cada una de las áreas, para finalmente, proponer las iniciativas que una empresa

socialmente comprometida con la IG puede acometer en el ámbito de la RSG en cada una de las catorce áreas objeto de estudio.

3.2 LA GOBERNANZA Y EL GOBIERNO CORPORATIVO

La gobernanza de la Alta Dirección es la responsable de definir, mantener y fomentar en la empresa una política de RSG (Torre & Maruri, 2009).

3.2.1 La Responsabilidad Social Empresarial en la Gobernanza y en el Gobierno Corporativo

Gobernanza es un término que tiene diversas definiciones dependiendo de quién lo esté usando y en qué contexto se utilice (Brody, 2009). El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (RAE) define gobernanza como “*el arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía*” (2012). Esta definición apela a una manera de hacer las cosas que persigue el objetivo de la triple línea de resultados o *triple bottom line* de Elkington¹⁹ y a un carácter de sostenibilidad en el largo plazo entre distintos agentes, considerando los impactos en la sociedad y las empresas. Por consiguiente, entendemos que los términos gobernanza y RSE se asemejan y van de la mano.

Beltratti (2005) indica que el GC se refiere a los mecanismos que protegen a las personas externas a la empresa y aseguran su correcto funcionamiento, mientras que la RSE se refiere principalmente a la función de atención a diferentes *stakeholders* por parte de las empresas. Muy escuetamente, Cadbury (2000, p. 8) define el GC como “el sistema a través del cual las empresas son dirigidas y controladas”. Sin embargo, los conceptos de GC y RSE no debieran ser considerados de forma independiente y se sugiere una interesante relación bidireccional entre ambos (Jamali, Safieddine & Rabbath, 2008).

¹⁹ 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).

Jones (1980) fue pionero a la hora de articular el concepto de la RSE como un método de GC para evitar los riesgos en los negocios. La Teoría de Agencia (Jensen & Meckling, 1976) expone los conflictos de interés que tienen lugar entre el accionariado y quienes gestionan las empresas cuando en lugar de proteger los intereses de la propiedad o el accionariado principal, actúan en su propio beneficio. Inicialmente, el GC venía a paliar esa incertidumbre del accionariado a partir del establecimiento de mecanismos que aseguraran que los agentes actuaran en beneficio e interés de los principales (Beltratti, 2005; Clarke, 2004). Sin embargo, tras los fallos de GC que motivan los escándalos financieros y contables de Enron, Worldcom, Xerox, Parmalat etc. emerge la necesidad de un GC eficaz (Beltratti, 2005). Dichos escándalos, así como el fracaso de instituciones financieras como Lehman Brothers, han socavado la confianza en las grandes corporaciones empresariales renovando el interés por la RSE y el GC (Huse, Nielsen & Hagen, 2009; Terjesen, Sealy & Singh, 2009; Webb, 2004). En realidad, la ausencia de un sistema de gobernanza eficaz, puede permitir actuar a la gerencia de la empresa en detrimento de sus principales accionistas (Webb, 2004). Sin embargo, el coste de controlar la gestión empresarial en las empresas es demasiado alto para el accionariado individual, por lo que la gobernanza emerge como medida de control en nombre del accionariado (Ibíd.).

En definitiva, la constatación de que el objetivo de máximo beneficio en las empresas puede ser perjudicial para la sociedad vía degradación ambiental, supresión de derechos humanos (DDHH), abuso de las personas empleadas, así como la comprobación de que se habían detraído ilegalmente recursos de los *stakeholders*, implora la necesidad de establecer un código de conducta socialmente responsable que prevenga acciones inadecuadas (Jamali *et al.*, 2008; Rodríguez-Domínguez, Gallego-Alvarez & García-Sánchez, 2009). De esta forma, Beltratti (2005) vincula los conceptos de GC y RSE y los consideran complementarios.

Los consejos de administración de las empresas son los agentes principales del GC (Jamali *et al.*, 2008) y hoy en día, son los responsables de liderar la RSE de la empresa (Ingleby, 2008). Así, el GC dirige la gerencia y alta dirección a la hora de establecer los

objetivos en materia de RSE (Jamali *et al.*, 2008). Tal es la convergencia en el uso de los dos términos, que el concepto de la RSE ha sido abordado en ocasiones desde una perspectiva de GC (Freeman *et al.*, 2010). De hecho, existe cierta discusión académica que llega a solapar los términos de RSE y GC (Jamali *et al.*, 2008) y autores como Elkington (2006) concluyen que la agenda de la RSE se está convirtiendo progresivamente en una extensión de la agenda del GC, y que sin duda alguna, es responsabilidad y competencia de los consejos de administración.

Strandberg realizó un interesante estudio internacional a partir de entrevistas en profundidad a un amplio abanico de líderes de opinión en el ámbito del GC y la RSE. El estudio indicó que la RSE conectaba con la gobernanza a nivel de los valores, que a su vez determinan los límites y responsabilidades de la empresa en lo que respecta a sus *stakeholders*. Por lo tanto, si el buen GC surge a partir de los valores, la RSE es la visualización externa de esos valores. De tal forma que, una de las funciones de la gobernanza será determinar qué modelo de empresa aspira a ser, siendo la RSE, una parte más de ese ejercicio (Strandberg, 2005).

Los cambios en la gobernanza han traído nuevas formas de regulación como la *regulación gubernamental*, la *regulación social* o la *autorregulación* de la empresa (Grosser, 2011). Con respecto a la *regulación gubernamental*, Moon (2004) realiza un análisis histórico de la vinculación de los gobiernos con la RSE en Reino Unido y expone cómo diferentes gobiernos británicos incentivaron la RSE a través de ayudas, como respuesta al desempleo que soportaba el país. De esta forma, la regulación gubernamental se ha erigido en impulsor de la RSE en Reino Unido (Ibíd.).

En el caso de España, la LOIEMH es un factor determinante para el impulso de la RSE vinculada al género (Kahale Carrillo, 2013). Su artículo 73 define la RSG disponiendo que:

“las empresas podrán asumir la realización voluntaria de acciones de responsabilidad social, consistentes en medidas económicas, comerciales, laborales, asistenciales o de otra naturaleza, destinadas a promover condiciones de igualdad entre las mujeres y los hombres en el seno de la empresa o en su entorno social”.

La adopción de la Ley Sarbanes-Oxley de 2002 es otro ejemplo de regulación gubernamental en este caso en el entorno americano, que regula las composiciones de los consejos de administración y ciertas funciones del GC. A partir de la Ley Sarbanes-Oxley, cada empresa pública americana tiene que tener una presencia mayoritaria de miembros independientes en su consejo de administración así como, en los comités de auditoría, compensación y GC (Zhang, Zhu & Ding, 2013). Pese a que esta ley no menciona directamente la cuestión de género, el estudio realizado por Dalton y Daton (2010) concluyó que la presencia de las mujeres se había incrementado en un 30% en los consejos de administración en las empresas Fortune 500 tras su entrada en vigor.

La *regulación social* viene principalmente motivada por las ONG. La globalización ha suscitado que algunas empresas que operan en la escena mundial trasciendan a cualquier sistema legal particular (Scherer & Palazzo, 2011). El poder que acumulan las grandes corporaciones empresariales, ha direccionado las acciones de las ONG hacia ellas (Crane *et al.*, 2008), y en ocasiones, estas mismas ONG se han alineado junto a las empresas y asociaciones empresariales para apoyar, difundir y gestionar la RSE (Grosser, 2011). Así, la literatura recoge ejemplos de multinacionales que se involucran en actividades de RSE vinculadas a cuestiones sociales como el SIDA, la malnutrición o la protección del medioambiente (Scherer & Palazzo, 2011).

Con respecto al *autorregulación*, las prácticas de gobernanza se demuestran a través de la difusión de códigos de RSE como el Global Reporting Initiative (GRI), el Pacto Mundial, la International Standardization Organization (ISO) 26000, las Guías de la OECD para las Multinacionales o la Social Accountability International SA8000. Asimismo, la industria de servicios financieros ha impulsado diferentes estándares centrados en la RSE, entre los que destaca el FTSE 100 y el FTSE4Good Index. Todas estas iniciativas de gobernanza globales a las que las empresas se adhieren voluntariamente han centrado el discurso de la

RSE (Scherer & Palazzo, 2011). Sin embargo, estos autores muestran una cierta desconfianza en el carácter voluntario de la autorregulación, dado que incluso cuando las empresas se adhieren voluntariamente a la autorregulación corporativa, estas actúan en la “sombra de la jerarquía” ante posibles regulaciones más estrictas que afecten su negocio por parte de los legisladores (Wolf, 2008 citado en Scherer & Palazzo, 2011, p. 911).

La gobernanza asimismo, está íntimamente ligada a los conceptos de rendición de cuentas, honestidad y transparencia (Page, 2005) por lo que podríamos concluir que los términos gobernanza y RSE van de la mano. Por un lado, los aspectos no-financieros tienen un peso cada vez mayor en las empresas, principalmente en aquellas que se localizan en países con déficit de gobernanza, incrementando el interés en los aspectos relacionados con la gobernanza de la RSE (Strandberg, 2005). Por otro, las empresas socialmente responsables repercuten positivamente en una amplia variedad de *stakeholders* (Webb, 2004).

En definitiva, el GC y la RSE conforman una relación simbiótica donde “el GC puede actuar como embrión a partir del cual, se edifiquen las buenas prácticas de RSE, y el buen GC puede aprender de los principios claves de la RSE” (Welford, 2007, p. 51). Por consiguiente, una gobernanza socialmente responsable tratará de maximizar sus beneficios, al mismo tiempo que intentará mejorar el bienestar del resto de sus *stakeholders* (Beltratti, 2005) entre las que se incluyen las mujeres.

3.2.2 La Mujer y el Gobierno Corporativo

Los consejos de administración son elementos vitales en el desarrollo de la RSE. En este contexto, las personas miembros de los consejos debieran ser seleccionadas en función de criterios de meritocracia, cualificaciones profesionales, experiencia, cualidades personales, independencia y diversidad (CE, 2011b). Es en esta última instancia donde el Libro Verde del GC se une con la “Estrategia para la Igualdad entre mujeres y hombres 2010-2015” de la CE (Ibíd.).

3.2.2.1 La situación de la mujer en el Gobierno Corporativo

Las empresas necesitan una gobernanza eficaz que traslade los valores voluntariamente adquiridos en el desarrollo de su actividad empresarial. Sin embargo, es difícil que exista una gobernanza efectiva en tanto y cuando las mujeres no tienen las mismas opciones (Strandberg, 2005). La participación de las mujeres en la toma de decisiones sigue siendo aún residual en las organizaciones y lamentablemente siguen estando infrarrepresentadas en el GC (Black, 2011; Chaffee, 2011; Gerla, 2011; Ho, Li, Tam & Zhang, 2013; Jamali *et al.*, 2008; US SIF Foundation, 2014; Woryk, 2011). Curiosamente, la mujer no representa una minoría numérica en la población, pero sin embargo se considera un grupo minoritario dada su escasa representación de poder en las jerarquías de las organizaciones (Gilbert, Stead & Ivancevich, 1999).

Una de las seis líneas estratégicas identificadas por la UE para alcanzar la igualdad entre las mujeres y los hombres, se refiere a la igualdad en los órganos de decisión de las empresas. Sin embargo, pese a los notables progresos realizados en este ámbito en las últimas décadas, los hombres siguen superando a las mujeres en las posiciones directivas, principalmente en los niveles superiores de las empresas. La Tabla 3.1 muestra el número de miembros de los consejos de administración de las principales empresas europeas desglosado por países. Como puede observarse, la CE cifra en un 17% la presencia media de mujeres en sus consejos de administración, pero únicamente un 5% de la presidencia de esos consejos está en manos de mujeres (CE, 2013a).

Tabla 3.1: Número de Miembros de Consejos de Administración Europa 2013

	NÚMERO DE EMPRESAS	PRESIDENCIA		MIEMBROS CONSEJO	
		MUJER (%)	HOMBRE (%)	MUJER (%)	HOMBRE (%)
EU-28	612	4	96	17	83
Bélgica	18	0	100	14	86
Bulgaria	15	13	87	15	85
Republica Checa	13	23	77	18	82

La Gestión de la Responsabilidad Social de Género desde la Configuración de un Marco de Actuación y su Aplicación en Empresas Comprometidas con la Igualdad de Género

Dinamarca	18	0	100	21	79
Alemania	30	3	97	20	80
Estonia	13	0	100	8	92
Irlanda	19	0	100	11	89
Grecia	24	0	100	7	93
España	33	6	94	14	86
Francia	35	6	94	27	73
Croacia	25	4	96	13	87
Italia	38	0	100	13	87
Chipre	20	10	90	9	91
Letonia	31	16	84	29	71
Lituania	24	8	92	16	84
Luxemburgo	10	0	100	10	90
Hungría	13	0	100	12	88
Malta	20	0	100	3	97
Países Bajos	20	0	100	24	76
Austria	20	0	100	12	88
Polonia	19	5	95	10	90
Portugal	19	0	100	7	93
Rumania	10	0	100	9	91
Eslovenia	20	10	90	20	80
Eslovaquia	10	20	80	20	80
Finlandia	23	4	96	29	71
Suecia	26	4	96	26	74
Reino Unido	46	0	100	18	82
Macedonia	10	20	80	20	80
Turquía	50	8	92	9	91
República de Serbia	15	13	87	19	81
Islandia	9	11	89	49	51
Liechtenstein	-	-	-	-	-
Noruega	20	15	85	42	58
Todos los Países	716	5	95	17	83

Fuente: Comisión Europea, 2013a

Con respecto a la presencia de la mujer en los dos órganos más importantes de decisión (Tabla 3.2), las mujeres representan un 3% de los CEO, un 12% de las personas ejecutivas y un 18% de las personas no-ejecutivas (Ibíd.).

Tabla 3.2: Porcentaje y Sexo Personas Ejecutivas y No-Ejecutivas en empresas europeas 2013

	Número de Empresas	CEO		Personas Ejecutivas		Personas No-Ejecutivas	
		Mujer (%)	Hombre (%)	Mujer (%)	Hombre (%)	Mujer (%)	Hombre (%)
EU-28	587	3	97	11	89	18	82
Bélgica	18	0	100	10	90	15	85
Bulgaria	15	0	100	8	92	21	79
Republica Checa	13	0	100	6	94	20	80
Dinamarca	18	0	100	11	89	17	83
Alemania	30	0	100	8	92	16	84
Estonia	13	0	100	26	74	8	92
Irlanda	19	0	100	8	92	13	87
Grecia	24	4	96	9	91	8	92
España	33	3	97	10	90	16	84
Francia	35	0	100	10	90	28	72
Croacia	38	0	100	5	95	15	85
Italia	20	10	90	17	83	7	93
Chipre	31	6	94	23	77	29	71
Letonia	24	4	96	14	86	17	83
Lituania	10	0	100	13	87	13	87
Luxemburgo	13	0	100	6	94	9	91
Hungría	20	10	90	9	91	3	97
Malta	20	10	90	7	93	24	76
Países Bajos	20	0	100	4	96	12	88
Austria	19	0	100	7	93	10	90
Polonia	19	0	100	7	93	8	92
Portugal	10	10	90	25	75	10	90
Rumania	20	5	95	19	81	24	76
Eslovenia	10	10	90	12	88	20	80
Eslovaquia	23	0	100	12	88	30	70
Finlandia	26	4	96	21	79	28	72

Suecia	46	2	98	11	89	23	77
Reino Unido	25	4	96	17	83	14	86
Macedonia	10	0	100	26	74	21	79
Turquía	50	0	100	10	90	10	90
República de Serbia	15	20	80	25	75	19	81
Islandia	9	11	89	13	87	49	51
Liechtenstein	-	-	-	-	-	-	-
Noruega	20	0	100	16	84	44	56
Todos los Países	716	3	97	12	88	18	82

Fuente: Comisión Europea, 2013a

Tal y como puede observarse, los datos para España son algo peores. Así, únicamente un 3% de CEO son mujeres, mientras que las mujeres ejecutivas representan un 10% del total y un 16% en el caso de mujeres no-ejecutivas (Tabla 3.2). Un 6% de las presidencias de los consejos de administración españoles está en manos de mujeres y la representación femenina en los consejos de administración alcanza un 14% (Tabla 3.1) (CE, 2013a).

A pesar del incremento de la mujer en mayor proporción que los hombres en carreras y estudios relacionados con la administración y gestión de la empresa (Ibrahim & Angelidis, 2011; Maxfield, 2007; Woryk, 2011) y pese a las normativas legales que rechazan la discriminación por género en el ámbito laboral, el avance alcanzado estos últimos años es simbólico (CE, 2011c, 2014; McKinsey, 2007, 2010, 2013). El informe de progreso “Women in economic decision-making in the EU” elaborado por la CE (2012a), cifra en un 1,5% el avance medio anual del porcentaje de la presencia de la mujer en los consejos de administración. La CE (2014, p. 3) estima que a este ritmo, se tardarán 20 años en alcanzar el equilibrio de al menos un 40% de ambos sexos representados en los consejos de administración en las empresas mayores europeas.

Ningún Estado Miembro alcanza la IG en los consejos de administración, pero el progreso en la última década ha sido notable principalmente a partir del año 2010 y debido a las presiones gubernamentales²⁰ (CE, 2014). De hecho, en ausencia de intervenciones agresivas no se alcanzará el progreso en la igualdad de oportunidades para la mujer (Black, 2011). En este sentido, once países de la UE (Bélgica, Francia, Italia, Holanda, España, Portugal, Dinamarca, Finlandia, Grecia, Austria y Eslovenia) han recurrido a acciones legales para promover la IG en los consejos de administración. El sistema de cuotas femeninas en el ámbito empresarial genera controversia, pero los datos evidencian que los únicos avances significativos en esta materia han venido de países donde se establecen sistemas de cuotas que obligan a acelerar la presencia de la mujer (CE, 2014). Destaca Francia²¹, que en el periodo de octubre 2010 a octubre 2013 ha incrementado de un 12,3% a un 29,7% la presencia de mujeres en los consejos de administración (CE, 2014).

Por su parte, en Estados Unidos, el 89% de las 500 empresas que engloban el Standard and Poor's Stock Market (S&P 500), tenían al menos una mujer en su consejo de administración en 2009, pero únicamente representaban el 16% de los miembros consejeros de administración (Spencer, 2009). En lo que respecta a Hong Kong, uno de los mayores centros financieros internacionales, únicamente el 10% de los miembros de los consejos de administración eran mujeres en el año 2011 y cerca del 40% de las empresas cotizadas no tenían a ninguna mujer en sus consejos (Ho *et al.*, 2013).

²⁰ La Comisión Europea ha propuesto una medida instando a las empresas que cotizan en bolsa, a asignar al menos el 40% de los cargos de Consejero a mujeres para el año 2020 (CE, 2012b). Por su parte, la Bolsa de Hong Kong estableció en septiembre del año 2012 una propuesta para fomentar la IG instando al establecimiento de cuotas mínimas para mujeres consejeras (Hong Kong Economic Journal, 2012).

²¹Francia lidera el camino hacia el progreso. A partir de enero de 2011, las empresas tienen que garantizar en el año 2014 que los dos sexos están representados en al menos un 20% en el cargo de Consejero no ejecutivo, y en al menos un 40% para el año 2017. Asimismo, en octubre del año 2013, Francia ha publicado el primer listado SBF 120 que clasifica las 120 empresas más bursátiles del mercado basado en una medida compuesta por su compromiso de mejora de la presencia de la mujer en las posiciones directivas, consejos de administración y políticas de igualdad implementadas.

Las mujeres en los Consejos de Administración de las empresas de Noruega han pasado del 7% en 2002 al 44% en 2010 gracias a una controvertida ley de cuotas (EL PAÍS, 24 de abril de 2011).

La autorregulación voluntaria se presenta en contraposición a la regulación a través de cuotas y es precisamente el enfoque de la autorregulación, el que se alinea con la RSE (Amaeshi & Atewologun, 2013).

3.2.2.2 Las aportaciones de la mujer en el Gobierno Corporativo

Hafsi y Turgut (2013, p. 464) observan dinámicas externas e internas que pueden instar a las empresas a promover la presencia de la mujer en la gobernanza. Por un lado, los inversores institucionales pueden influir en la adopción de prácticas que promuevan la IG por parte de las empresas (Coffey & Fryxell, 1991). Por otra parte, la IG puede generar dinámicas internas que faciliten la atracción del mejor talento del mercado laboral independientemente del género (Berman, Wicks, Kotha, & Jones, 1999), y a mejorar los procesos de toma de decisiones dado que la diversidad favorece la innovación (Powell, 1999).

Por su parte, Ely y Thomas (2001) identificaron tres motivos para que las empresas trabajen la IG en la gobernanza:

- Obtener acceso y legitimidad en los mercados representando a sus *stakeholders*;
- Combatir la discriminación y favorecer la equidad a grupos demográficos excluidos;
- Aprendizaje e integración de distintas perspectivas en la estrategia de su negocio.

Además, el análisis de la literatura y de los informes de distintas instituciones, agrupa en tres las ventajas básicas para la inclusión de la IG en la gobernanza corporativa (GRI & IFC, 2009, p. 21):

- un mejor desempeño financiero,
- un aumento de la innovación organizacional, y
- un estilo de dirección más inclusivo y de consenso.

En el mismo sentido, el informe de la CE (2012a) relativo al progreso de la mujer en la esfera de las decisiones económicas, alude a razones microeconómicas y macroeconómicas para reclamar una mayor presencia de la mujer en los consejos de administración. Por un lado, las razones microeconómicas se refieren a:

- la mejora en el rendimiento,
- ampliación de mercados,
- mejora de la calidad en las decisiones,
- mejora del GC y la ética, y
- una mejor utilización del talento.

Por su parte, las razones macroeconómicas aluden al crecimiento de la economía o sostenimiento y viabilidad de los sistemas de pensiones.

Bilimoria (2000), probablemente una de las académicas que más profundamente ha investigado la mujer en la empresa, concluyó que las mujeres están siendo infrautilizadas en las posiciones ejecutivas y tienden a utilizarse como imagen de diversidad en los consejos de administración. Sin embargo, las mujeres en los consejos de administración pueden influir en tareas estratégicas y en el control de la RSE (Ibíd.).

Así, a partir del análisis de la literatura que estudia la vinculación entre la presencia de la mujer en el GC y los resultados, se pueden identificar los siguientes impactos:

- en la RSE, informes de difusión de RSE, filantropía y ética;
- en el rendimiento financiero (a través de la reputación, imagen, innovación, conocimiento de mercado etc.) y organizacional de la empresa (mejora toma de decisiones, atracción y retención de talento), también denominado *business case*.

Con respecto al impacto de la mujer en la RSE, aunque las investigaciones de género como factor explicativo de la RSE son escasas (Perez, 2011; Setó-Pamies, 2013; Zhang *et*

al., 2013), el género del CEO de una empresa puede influir en el rendimiento de la RSE (Huang, 2013; Manner, 2010; Setó-Pamies, 2013). Del mismo modo, distintos análisis empíricos sugieren que la presencia de las mujeres en los consejos de administración influye significativamente en el rendimiento de la RSE (Boulouta 2013; Frias-Aceituno, Rodríguez-Aiza & García-Sánchez, 2013; Mallin & Michelon, 2011; Prado-Lorenzo & García-Sánchez, 2010; Zhang, 2012; Zhang *et al.*, 2013).

Las investigaciones se han centrado en identificar cuáles son las condiciones y dinámicas que permiten a los consejos de administración con mayor presencia de mujeres obtener un mayor rendimiento (Fitzsimmons, 2012). Así, la mayor presencia de mujeres ejecutivas o en consejos de administración está asociada a mejores calificaciones en los cumplimientos de los códigos de GC (Singh & Vinnicombe, 2004). El meta análisis de investigación sobre las diferencias de género a partir de las percepciones éticas de las decisiones empresariales realizado por Franke, Crown y Spake (1997), concluyó que la calidad del GC y los comportamientos éticos son mayores en empresas con mayor presencia de consejeras. Así, las empresas socialmente responsables cuentan con una mayor presencia de consejeras (Post, Rahman & McQuileen, 2014, Webb, 2004). Sin embargo, a partir de los estudios de Rodríguez-Domínguez *et al.*, (2009), no se puede concluir que una mayor presencia de consejeras conduzca necesariamente a empresas más éticas y su impacto lo limitan a determinadas áreas de la RSE como las vinculadas a la comunidad.

Por su parte, los estudios que vinculan la diversidad de género en los consejos de administración y la difusión de los informes de RSE también es escasa (Fernández-Feijoo, Romero & Ruiz-Blanco, 2013; Rao, 2013). Se observa un relación entre la presencia de consejeras y mayores ratings en los informes de RSE (Bear *et al.*, 2010; Bernardi & Threadgill, 2010; Boulouta, 2013; Fernández-Feijoo, Romero & Ruiz, 2012; Frias-Aceituno *et al.*, 2013; Galbreath, 2011; Manner, 2010; Setó-Pamies, 2013). La presencia de tres o más mujeres en los consejos de administración es un factor determinante en la calidad de la difusión de los informes de RSE (Fernández-Feijoo *et al.*, 2013). Así, las mujeres aportan más información referida a la estrategia de la RSE y

ofrecen mayores garantías de fiabilidad. Sin embargo, el estudio de Khan (2010) en la banca privada comercial de Bangladesh, no relaciona positivamente la presencia de la mujer en los consejos de administración con la difusión de informes de RSE, aunque Khan lo atribuye en ese caso, a factores culturales dado que la RSE se trata de un fenómeno novedoso en Bangladesh.

La literatura indica que las mujeres poseen una mayor percepción de los riesgos y capacidad para considerar las necesidades de otras personas, factores estos vinculados al liderazgo y sensibilidad hacia la RSE (Fernández-Feijoo *et al.*, 2013; Ho *et al.*, 2013; Jamali, Safieddine & Daouk, 2007; Konrad & Kramer, 2006). Por un lado, la presencia de la mujer en los consejos refuerza la conducta ética de las empresas (Adams & Flynn, 2005; Barako & Brown, 2008; Brown & Brown, 2001; Ho *et al.*, 2013; Post *et al.*, 2014; Rodríguez-Domínguez *et al.*, 2009) y por otro, dadas las habilidades relacionales, las mujeres tienen mayor capacidad para comprometerse con los diferentes *stakeholders* y el avance de la RSE (Galbreath, 2011; Liao, Luo & Tang, 2014). En este sentido, las consejeras muestran una mayor sensibilidad y consideración hacia ciertas prácticas organizacionales como la RSE (Hafsi & Turgut, 2013; Nielsen & Huse, 2010). Sin embargo, no se trata solo de una mayor sensibilidad hacia la RSE. Así, de acuerdo al análisis de las mujeres en los consejos de administración australianos realizados por Burgess y Tharenou (2002), las mujeres tienen una mayor tendencia a abordar los aspectos de la RSE de manera estratégica. Las directivas pueden influir en la estrategia de RSE implementada, dada la asociación de las mujeres con la empatía, el cuidado, la mayor atención hacia otras personas y el interés en establecer relaciones con la comunidad basadas en valores (Boulouta, 2013).

Así, la presencia de las mujeres en los consejos está fuertemente correlacionada con la RSE (Bear *et al.*, 2010; Bernardi & Threadgill, 2010; Ibrahim & Angelidis, 2011; Krüger, 2009). Bear *et al.*, (2010) identificaron una relación positiva entre la RSE y el número de mujeres en los consejos de administración. Bernardi y Threadgill (2010) analizaron la lista de las empresas Fortune 500 y concluyeron que las empresas con mayor presencia de mujeres en sus consejos de administración eran socialmente más responsables. Del mismo

modo, Kruger (2009) estableció que a mayor presencia de mujeres en los consejos, mayor incidencia positiva en la RSE. El estudio establecía que las empresas con mayor número de mujeres en los consejos, tendían a ser más generosas asimismo con la comunidad y a poner en valor los *stakeholders* como las personas empleadas, la comunidad y el medioambiente. Recientemente, Landry, Bernardi y Bosco (2014), han concluido una relación positiva entre el número de consejeras y la probabilidad de ser reconocida como empresa ética en los listados y rankings de The Most Admired Companies, The Most Ethical Companies, The Best Companies to Work for, y The Best Corporate Citizens. Asimismo, Galia, Zenou e Ingham (2015) han encontrado evidencias significativas de la relación positiva entre la diversidad de género en los consejos de administración y la innovación ambiental.

El informe de Catalyst y Harvard Business School que analiza el género de los consejos de administración y la RSE de las empresas Fortune 500, indica que el liderazgo inclusivo de género y la RSE están unidos (Soares, Marquis & Lee, 2011). Así, las empresas con consejeras tienden a ser más consideradas con los aspectos de conciliación, ofreciendo mayores descansos por maternidad (Dolliver, 2004) y entornos de trabajo más agradables (Bernardi, Bosco & Vassill, 2006).

Finalmente, se observa una correlación positiva entre las mujeres en la alta dirección y la filantropía (Kabongo, Chang & Li, 2013; Groyberg & Bell, 2013; Marquis & Lee, 2013; Soares *et al.*, 2011; Wang & Coeffy, 1992; Williams, 2003; Zhang *et al.*, 2013), y con mayores niveles de RSE ambiental (Galbreath, 2009; Liao *et al.*, 2014; Post, Rahman & Rubow, 2011). Hillman, Cannella & Harris, (2002) concluyen que las mujeres de los consejos de administración son más influyentes en la comunidad, mientras que por su parte Rosener (2003), indica que aquellos consejos de administración con mayor presencia de mujeres tienen una gobernanza más sólida.

En conclusión, las mujeres en la alta dirección tienden a preocuparse más que los hombres por la RSE (Bear *et al.*, 2010; Perez, 2011), contribuyen a que se cumpla la misión social de la empresa (Siciliano, 1996) y existe una correlación positiva entre la presencia de las mujeres en los consejos de administración y la RSE (Bernardi & Threadgill, 2010; Boulouta, 2013; Ciocirlan & Pettersson, 2012; Marquis & Lee, 2013; Setó-Pamies, 2013; Wang & Coffey, 1992; Webb, 2004; Williams, 2003).

Con respecto a los impactos de la mujer en la gobernanza y en el rendimiento financiero, son varios los estudios académicos que indican que la presencia de la mujer en los consejos de administración puede afectar a la gobernanza de las empresas de manera significativa (Adams & Ferrerira, 2009). Algunos sugieren una relación positiva entre la mujer en la alta dirección y el rendimiento empresarial (Carter *et al.*, 2003; Campbell & Minguez-Vera, 2008; Catalyst, 2008; Erhardt, Werbel & Sharader, 2003; Soares, Carter & Combopiano, 2009; Speedy, 2004). Otros la sugieren negativa (Adams & Ferrerira, 2009; Rose, 2007). En definitiva, el valor financiero que la presencia de las mujeres aportan en los consejos de administración no es concluyente y este es un aspecto que ha sido ignorado por el movimiento de la RSE (Black, 2011).

Sin embargo, la literatura indica que aquellas empresas cuyo CEO es mujer o tienen una mayor presencia de mujeres en la alta dirección, obtienen beneficios mayores (Kotiranta, Kovalainen & Rouvinen, 2007), generan retornos positivos e importantes en circunstancias complejas (Francoeur *et al.*, 2008) y en definitiva, obtienen rendimientos superiores (Lückerath-Rovers, 2013). Tal vez se deba a que las consejeras tienden a utilizar más medidas no-financieras de rendimiento como la innovación o la responsabilidad social para evaluar las empresas (Stephenson, 2004).

La literatura sugiere que la presencia de mujeres en los consejos de administración es un mensaje hacia los inversores y hacia las mujeres empleadas sobre las posibilidades de promocionar en la empresa (Bernardi & Threadgill, 2010; Campell & Vera, 2010; Hafsi

& Turgut, 2013). De hecho, el anuncio de nombramientos de consejeras, sugiere una reacción positiva del mercado en el corto plazo (Campbell & Minguez-Vera, 2010) y la mayor presencia de consejeras aumenta la reputación empresarial (Brammer, Millington & Pavelin, 2009). Por su parte, existe evidencia empírica de la relación entre la presencia de consejeras de las empresas Fortune 500 y la presencia de mujeres directivas con responsabilidades significativas (Bilimoria, 2006).

Por otro lado, la presencia de mujeres en los consejos de administración conlleva un mayor conocimiento de las demandas de las personas consumidoras y ayuda a atraer a la clientela (Arfken, Bellar & Helms, 2004; Daily, Certo & Dalton, 1999).

El liderazgo femenino en la gestión es otra área que ha sido estudiada por la academia. El trabajo de Eagly *et al.*, (2003) concluyó que las líderes mujeres son menos jerárquicas que sus homólogos masculinos, son más cooperativas y colaborativas, y tienden a preocuparse más por las autoestima de otras personas. Así, a medida que se feminiza el liderazgo de las grandes empresas, estas se involucran responsablemente en un abanico mayor de aspectos sociales (Konrad *et al.*, 2008; Marquis & Lee, 2013). Por su parte, Ibrahim y Angelidis (2011) sugieren que las mujeres directivas se preocupan menos que los hombres directivos del rendimiento económico y más por aspectos discrecionales de la responsabilidad social o por un abanico mayor de rendimientos empresariales (Daily & Dalton, 2003). Algunos autores incluso argumentan que pueden ser más objetivas (Fondas & Sasaalos, 2000) y cuestionar distintas cuestiones empresariales de manera más libre que los hombres (Bilimoria, 2000).

De alguna forma, la literatura muestra una cierta evidencia que indica una mayor tendencia por parte de las mujeres directivas a adoptar los intereses de la comunidad o *stakeholders*, y particularmente, los aspectos de la RSE de una manera diferente a la de sus homólogos masculinos (Rao, 2013). En esta línea, las mujeres parecen manifestar preferencias por las iniciativas de la RSE relacionadas con los procesos a través de los

cuales, las personas empleadas son evaluadas sin prejuicios respecto a su género o raza (Brammer, Millington & Rayton, 2007).

En definitiva, consideramos que la gobernanza no puede ser eficaz si no coloca la IG en el centro de operaciones. La ausencia de mujeres en los puestos de dirección es una situación ineficiente porque desaprovecha el talento de al menos el 50% de la población (De Luis Carnicer, Elósegui, Pérez, Martínez, Gamarra, & Vela, 2009). Entendemos la gobernanza por la IG como un medio para transformar las desigualdades. Por un lado, desde la perspectiva de la justicia social, las mujeres tienen derecho a participar en las decisiones que les afectan y por otro, desde la perspectiva empresarial, es una asignación más eficaz de recursos (Instituto de la Mujer, 2008). Tal y como adelantan Thorpe-Jones *et al.*, (2010), las empresas necesitan una herramienta interna o motivación que les conduzca en la agenda de la diversidad e igualdad. De esta forma, el marco de actuación para la RSG que se propone en esta tesis, incorpora la IG en la gobernanza como elemento principal que orienta y da cobertura al resto de las iniciativas de RSG que despliega la empresa.

3.2.3 La Responsabilidad Social de Género en la Gobernanza y en el Gobierno Corporativo

Las empresas suelen olvidar el papel potencial de la RSE como vehículo para progresar en temas de igualdad (Grosser & Moon, 2008; Thorpe-Jones *et al.*, 2010). El “*mainstreaming*” de género persigue la incorporación de la perspectiva de género en distintas áreas de actuación (Walby, 2005), y por tanto, se puede utilizar la RSE como vehículo de integración de la igualdad siempre que se encuentre insertada en los valores y gobernanza de la organización (Setó-Pamies, 2013; Velasco *et al.*, 2013). De hecho, la IG es especialmente efectiva cuando se integra en la cultura corporativa (Schultz, 2007).

La escasa participación de las mujeres en los órganos de gobierno es en sí misma una de las razones para la existencia de la desigualdad de género en la gobernanza (Brody, 2009). Por ello, se puede considerar que la gobernanza a favor de la IG implica una sensibilidad que ponga en práctica el valor de la IG. Esta gobernanza requiere el firme

compromiso de la dirección de la empresa para propiciar que más mujeres participen en la gobernanza, pero sobre todo para transformar e impregnar de la perspectiva de género la actividad empresarial. Así, los consejos de administración que incorporan mujeres, complementan el GC (Gul, Srinidhi & Ng, 2011). A mayor abundamiento, la CE (2011b) sugiere la adopción de códigos de gobierno corporativo como medida voluntaria por parte de las empresas para promover la presencia de la mujer en los órganos de decisión. A este respecto, la IG en los consejos de administración se percibe cada vez más como un valor añadido en la estrategia empresarial y en el GC (Dang & Vo, 2012).

En este sentido, el estudio que Schultz (2007) realizó analizando la IG en la RSE del sector bancario, concluyó la necesidad de un modelo que integre las necesidades específicas de los *stakeholders* con las empresas, y que las iniciativas de RSE de género son más efectivas si son implementadas y reconocidas como una oportunidad en la estrategia empresarial.

Ser una empresa no sostenible implica quedarse atrás en los mercados globalizados y competitivos, por lo que las empresas con éxito integran la RSE en la estrategia empresarial (Redondo, 2005). Esta integración debe darse en la estrategia, misión y valores de la empresa, ser coherente con la cultura empresarial y estar imbricada en los procesos y las relaciones internas y externas de la empresa (Ibíd.). Sin embargo, no se trata de reflejar sin más la IG en la visión, porque una visión sin valores es hueca. Así, los valores juegan un papel central en las interacciones de la empresa con la sociedad y en la investigación de la gestión de aspectos sociales (Frederick, 1995).

En definitiva, la mujer puede impactar positivamente en la gobernanza de las empresas a través de nuevas habilidades, perspectivas, dinámicas en los procesos de deliberaciones en los consejos de administración y una amplia variedad de circunscripciones, especialmente las mujeres empleadas (Burke, 1994; Jamali *et al.*, 2008). Siguiendo a Jamali *et al.*, (2007, p. 579), “la presencia de las mujeres en los consejos de

administración, beneficia las empresas y las mujeres, contribuyendo en líneas generales a mejorar las prácticas del GC”. En este sentido, el marco de actuación para la RSG que se propone en esta tesis, incorpora la IG en la gobernanza como elemento principal que orienta y da cobertura al resto de las iniciativas de RSG que despliega la empresa y sugiere las siguientes iniciativas para implementar en el ámbito de la gobernanza.

1- Recoger en la misión, visión y valores el objetivo de promoción de la igualdad entre mujeres y hombres. (CSR Europe, 2006; GRI & IFC, 2009; Torre & Maruri, 2009; UNIFEM & UNGC, 2011a)

El GC se considera elemento tractor en la RSE (Shahin & Zairi, 2007). Por lo tanto, una empresa que quiera desarrollar la IG dentro de la empresa, tiene que introducir la IG entre sus principios organizativos (GRI & IFC, 2009). Cuando se habla de GC y valores, hablamos de los principios de gobierno. Tal y como se ha expresado previamente, la gobernanza, implica el proceso de toma de decisiones y su implementación. En un sentido más amplio, la misión de una organización específica qué es lo pretende hacer (Bennett, 1996), y los valores, cómo lo hacen. Consecuentemente, los valores pueden identificar como desplegar las actuaciones en materia de igualdad. Así, si una empresa quiere promover la IG, debería cambiar los principios corporativos y valores (Cohen, 2010). De forma que, cuando la IG se incorpora en la misión, visión y valores de la organización, se despliega en la política y en la estrategia de las personas, convirtiéndose en reglas de funcionamiento internas. Una empresa socialmente responsable puede integrar en su visión y estrategia el objetivo de la IG (CSR Europe, 2006).

2- Establecer un plan para alcanzar su compromiso con la IG. (CSR Europe, 2006; GRI & IFC, 2009; Torre & Maruri, 2009; UNIFEM & UNGC, 2011a)

El GC es lo que conduce a las personas ejecutivas y gerentes a establecer objetivos en relación con la RSE y por tanto, el consejo de administración es un elemento clave en promover esos objetivos de RSE (Jamali *et al.*, 2008). El liderazgo de la organización con la IG debería formalizarse mediante documentos que recojan ese compromiso (Chillida & Guerra, 2006). Con el objetivo de medir la importancia de la gestión transversal de género en la empresa, se sugiere describir el plan o la política de IG (CSR Europe, 2006; GRI & IFC, 2009; UNIFEM & UNGC, 2011a). Más concretamente la creación de un plan en el que se propongan medidas, presupuesto, equipo responsable de su implementación e indicadores de evaluación. Esta descripción debería incluir una explicación del proceso de

elaboración del plan y de los *stakeholders* que han participado en su elaboración (GRI & IFC, 2009).

3- Asignar un presupuesto para implementar acciones de IG. (GRI & IFC, 2009; Torre & Maruri, 2009; UNIFEM & UNGC, 2011a)

Garantizar el éxito de las medidas o iniciativas que se toman en las organizaciones a favor de la IG requiere del compromiso y apoyo de la dirección (UNIFEM & UNGC, 2011a). Este compromiso y apoyo ha de manifestarse en la dotación de recursos necesarios para implantar y desplegar las acciones que persigan la IG (GRI & IFC, 2009; UNIFEM & UNGC, 2011a).

4- Asignar a una persona de la dirección, la responsabilidad de apoyar y promover las acciones de IG. (Brody, 2009; Kahale Carrillo, 2013; GRI & IFC, 2009; Torre & Maruri, 2009)

Del mismo modo que Galbreath (2009) sugiere la implicación de la alta dirección para desarrollar e integrar estratégicamente la RSE en la empresa, la gestión de la RSG para que sea creíble, también debe depender del más alto nivel de la empresa y contar con el apoyo de la alta dirección (Kahale Carrillo, 2013; Torre & Maruri, 2009). El compromiso con la IG debe ser asumido por la dirección, ejerciendo el liderazgo y convirtiéndose en las personas tractoras que transmitan y apuesten firmemente por la igualdad en la organización (Brody, 2009; GRI & IFC, 2009). Es importante que la IG sea una meta de alto nivel en las organizaciones y que esta sea respaldada por la voluntad política de la dirección a fin de posibilitar su despliegue en todas las estrategias y procesos (Chartered Institute of Personnel and Development [CIPD], 2007; UNIFEM & UNGC, 2011a). La alta dirección puede nombrar a una persona responsable de la gestión y funcionamiento de la RSG en la empresa que vele por el cumplimiento, seguimiento y coordinación del plan de igualdad (Torre & Maruri, 2009).

5- Incluir la IG como un indicador más del desempeño en su evaluación organizacional. (GRI & IFC, 2009; UNIFEM & UNGC, 2011a; Velasco *et al.*, 2013)

Garantizar la utilidad de la perspectiva de género en la organización, requiere de una difusión de indicadores del desempeño vinculados a aspectos de género y diversidad (CSR Gender Group, 2009). Uno de los siete *PEM* (UNIFEM & UNGC, 2011a) alude al compromiso por la transparencia, la medición y la difusión de las acciones promovidas a

favor de la IG. El indicador más habitual suele ser la composición por género de los órganos de gobierno en la dirección y alta gerencia. Sin embargo, un cargo no refleja necesariamente el grado de influencia dentro de la organización, por lo que se pueden mencionar el número de mujeres que participan en seminarios de desarrollo directivo, calificaciones de las evaluaciones de desempeño desagregado por sexo, presencia de mujeres en comités de trabajo, en convenciones, reuniones de Presidencia o porcentaje de promociones de mujeres y hombres por citar algunos (Velasco *et al.*, 2013). Asimismo, se pueden incorporar indicadores que reflejen el compromiso de la dirección con respecto a los planes de comunicación, formación y sensibilización de la igualdad, así como indicadores que reflejen el número de medidas de conciliación de la vida personal, familiar y laboral y número de iniciativas vinculadas al género que se realicen con los grupos de interés (Velasco *et al.*, 2013). En este sentido, una empresa socialmente responsable con la IG, incluye la IG como un indicador más del desempeño en su evaluación organizacional (GRI & IFC, 2009; UNIFEM & UNGC, 2011a).

6- Desagregar los datos de los informes por género. (GRI & IFC, 2009; Maxfield, 2007; UNIFEM & UNGC, 2011a)

Ahondando lo establecido previamente, lo que no se mide, no se puede evaluar. Así, Maxfield (2007) aboga por la implementación de estadísticas desagregadas por género en la empresa para evaluar su impacto en las políticas de conciliación de la vida laboral, personal y familiar, así como la transparencia de la gestión de los recursos humanos o en la evaluación de la retribución equitativa. Por ello, es necesario no solo el establecimiento de medidas de desempeño e indicadores de género en los informes de gobernanza, sino que los informes emitidos por las empresas desagreguen los datos por género (GRI & IFC, 2009; UNIFEM & UNGC, 2011a).

7- Desarrollar iniciativas para reclutar y nombrar a mujeres en los órganos de decisión. (Black, 2011; De Cabo, Gimeno & Escot, 2011; Grosser & Moon, 2005b, Karam & Jamali, 2013; Knudsen, 2012; OIT, 2015; Ragins, Townsend & Mattis, 1998; UNIFEM & UNGC, 2011a)

La presencia de las mujeres en los consejos de administración puede aportar diferentes perspectivas e influir en los procesos de toma de decisiones (Burke, 1994; Dezsó & Ross, 2012; Rao, 2013). Sin embargo, en ocasiones las empresas incorporan mujeres en los consejos de administración en respuesta a una cuestión de paridad en los órganos de

decisión. Fitzsimmons (2012) interrelaciona esa paridad y la buena gobernanza. Así, expresa que los efectos de la diversidad de género afloran bajo una serie de condiciones que incluye una cultura organizacional a favor de la diversidad, una búsqueda activa de candidatas cualificadas o de la profesionalización del proceso de reclutamiento (Ibíd.).

Los procesos de selección de la alta dirección no son neutrales al género y las empresas actúan de acuerdo al *tokenismo* (Jamali *et al.*, 2008). Ragins *et al.*, (1998) identificaron el establecimiento de sistemas de evaluación objetivos como una de las distintas tipos de intervenciones necesarias para romper el techo de cristal²². De la misma forma, Black (2011) sugiere que el hecho de que las empresas entrevisten al menos a una candidata femenina para todos los puestos ejecutivos y de consejos de administración, ayudaría a poner en marcha la diversidad de género en el gobierno corporativo. CEO y consejo pueden demostrar su compromiso con la presencia de la mujer en la gobernanza instando al comité de asignación que busque candidatas (Fitzsimmons, 2012; Ho *et al.*, 2013). De hecho, los *PEM* (UNIFEM & UNGC, 2011a) mencionan específicamente la búsqueda activa para reclutar y designar mujeres en los órganos ejecutivos y consejos de dirección. En definitiva, si una empresa quiere promover la IG, es necesario que la composición de su equipo directivo refleje esa diversidad y en este sentido, es importante reclutar y nombrar mujeres en los órganos de decisión (De Cabo *et al.*, 2011; Knudsen, 2012).

8- Mostrar el compromiso de la Alta Dirección con la IG tanto a nivel externo, participando en foros o patrocinando actividades relacionadas con la igualdad, como a nivel interno, difundándolo en foros internos, reuniones o realizando campañas de sensibilización interna que reflejen la IG como valor corporativo. (Chillida & Guerra, 2006; GRI & IFC, 2009; Karam & Jamali, 2013; Stewart, Volpone, Avery & Mckay, 2011; Torre & Maruri, 2009)

Los valores que definen una organización tienen que ser explícitos y conocidos por todos sus miembros (Brown & Knudsen, 2012). Cuando la alta dirección hace pública su estrategia de RSE vinculada a aspectos de género, a menudo posiciona la empresa en un crecimiento sostenido y la recompensa se extiende más allá de la empresa hacia la

²² El término techo de cristal se acuñó en 1986 en un informe sobre mujeres ejecutivas publicado por Hymowitz y Schellhardt en el Wall Street Journal. La idea del techo de cristal se ha utilizado ampliamente para describir la situación de mujeres con barreras invisibles (organizacionales, interpersonales o personales) que no les permiten acceder a puestos superiores en las organizaciones.

sociedad (Soares *et al.*, 2011). No es muy útil desplegar acciones que promuevan la IG si las personas empleadas no tienen conocimiento de estas (GRI & IFC, 2009). Por ello, la dirección debe divulgar su política y desempeño de las acciones que promuevan la IG y la RSE como una acción de buena gobernanza corporativa (GRI & IFC, 2009).

De hecho, las directrices del GRI (el modelo de difusión de informes de sostenibilidad más utilizado a nivel mundial) indican que las organizaciones deben relatar su estructura de gobernanza y sus compromisos con iniciativas externas que la organización apoya o aprueba. Asimismo, el compromiso de la empresa con la IG se tiene que explicitar a nivel interno, hacia el conjunto de las personas, y nivel externo, de cara a clientela y otras empresas, en foros de difusión e intercambios empresariales (Chillida & Guerra, 2006). En este mismo sentido, Torre y Maruri (2009) indican que las empresas deben comunicar la proyección y el compromiso de las políticas y prácticas de género no solo en clave interna, sino también a otras partes interesadas como sociedad, clientela, accionistas o empresas proveedoras.

Las campañas corporativas de información y sensibilización que incidan en la IG como valor diferencial de la organización, son claves para implicar al personal con los objetivos empresariales asociados a la IG e imprescindibles para garantizar el éxito de la estrategia (Chillida & Guerra, 2006). Las organizaciones debieran comunicar su valores hacia la IG entre sus personas empleadas (Stewart *et al.*, 2011). A mayor abundamiento, Karam y Jamali (2013) sugieren que las empresas resalten la importancia de la IG y las mujeres como contribuyentes en la economía a través de campañas de sensibilización o publicitarias.

9- Continuar desarrollando las políticas de IG incluso en el contexto de la crisis financiera y económica actual. (Velasco *et al.*, 2013)

Una cultura corporativa que favorezca la diversidad puede beneficiarse de mayores niveles de innovación, mejores soluciones a problemas y del reconocimiento de más necesidades de *stakeholders* (Fitzimmons, 2012). Sin embargo, para que aflore es necesaria una cultura organizacional que valore la experiencia, las aptitudes y sus

atributos (Ibíd.). En el mismo sentido, Torre y Maruri (2009) subrayan que las prácticas elegidas o el presupuesto disponible, indican que la RSG debe formar parte de la estrategia y estructura de la empresa. Por lo tanto, el desarrollo de una cultura empresarial por la diversidad, es clave a la hora de impulsar una buena gobernanza por la igualdad (Fitzsimmons, 2012; Fondas & Sassalos, 2000). Además, las empresas con mayor presencia de mujeres en posiciones directivas, sufren menos en periodos de crisis económicas lo que sugiere que la IG contribuye de manera importante a la sostenibilidad (Evershed LLP, 2011). Así, si la cultura empresarial por la diversidad está realmente implantada, esta se sigue desarrollando incluso en escenarios económicos difíciles (Velasco *et al.*, 2013).

3.3 LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

La gestión de la diversidad requiere de una política de RRHH para personas empleadas que pertenecen a grupos tradicionalmente marginados (Wilcox, 2006) y las mujeres son miembros de ese grupo (Pless & Maak, 2004).

3.3.1 La Responsabilidad Social Empresarial y los Recursos Humanos

La literatura académica sugiere que a medida que una empresa interactúa más con sus *stakeholders*, es más responsable (Greenwood, 2007). Las personas empleadas son el *stakeholder* más importante a la hora de implementar la RSE por parte de una organización (Gond, El-Akreimi, Igalens & Swaen, 2010; He & Zhang, 2008; Humières & Chauveau, 2001; Mitchell *et al.*, 1997; Sharma, Sharma & Devi, 2011), no solo porque determinan la calidad del producto o servicios que la clientela recibe, sino porque su bienestar está directamente relacionado con su desempeño (Lee, Kim, Lee & Li, 2012).

Por su parte, Camejo (2007, p. 205) considera que “el proceso de recursos humanos (RRHH) se encarga de procesar las relaciones, procedimientos y normas para crear las condiciones en las cuales la gente desarrolle su máximo potencial laboral, tanto en el ámbito externo, como interno”. Greenwood (2002, p. 261) define la gestión de los RRHH como “la gestión efectiva de las personas para alcanzar los objetivos de la organización”.

Es decir, la gestión de los RRHH es una función organizacional que se ocupa de reclutar, gestionar, desarrollar y motivar a la persona empleada (Strandberg, 2009).

La gestión ética de los RRHH es el fundamento principal de cualquier negocio ético (Amla, 2008). Las empresas deben considerar los beneficios que las estrategias de RRHH socialmente responsables generan entre sus *stakeholders* (He & Zhang, 2008). Así, la gestión de los RRHH como parte de la sostenibilidad empresarial se explica porque (Jabbour & Santos, 2008):

- los RRHH es un área que tiene un mayor margen para incluir los postulados de la sostenibilidad en el ámbito empresarial (Vickers, 2005);
- la gestión actual de los RRHH requiere de una visión a largo plazo, más allá del rendimiento únicamente económico (Wilkinson, Hill & Gollan, 2001);
- impulsar la sostenibilidad empresarial es el paradigma actual de la gestión de los RRHH (Boudreau & Ramstad, 2005); y
- la gestión de los RRHH actual tiene que satisfacer las necesidades de múltiples *stakeholders* para ser efectiva (Colakoglu, Lepak & Hong, 2006).

Por lo tanto, si definimos la RSE como la actitud responsable de la empresa hacia sus grupos de interés (Kliksberg & Morin, 2002), la empresa responsable puede incorporar la RSE en la gestión de los RRHH. Asumir las responsabilidades sociales permite mostrar conductas éticas que ayudan a tener personas empleadas más motivadas, y al mismo tiempo, mayor capacidad de atracción de futuras personas empleadas (Albinger & Freeman, 2000). El departamento de gestión de RRHH debería asumir la responsabilidad de desarrollar una política de iniciativas sostenibles que involucren a las personas empleadas (Grover, 2013). De forma que, “la gestión responsable con los procesos de RRHH, exige proyectos concretos con los empleados” (Torre & Maruri, 2009, p. 48).

La gestión de los RRHH desde un enfoque de RSE está constituida por los procesos de selección, retribución, promoción, formación y desvinculación, acompañados por las políticas de conciliación de la vida personal, familiar y laboral, que también son aspectos importantes a considerar (Torre & Maruri, 2009). En este mismo sentido, Camejo (2007) apela a la consideración de los procesos de reclutamiento y selección de personal, aprendizaje y formación permanente, y a la lucha contra la discriminación en la empresa

en la retribución y promoción como elementos en la gestión de los RRHH en el marco de la RSE. Agrawal (2007) sugiere entre las iniciativas de gestión de RRHH la revisión periódica del desempeño, formación continua y planes de carrera para el personal.

Otro aspecto no menos importante en la vinculación de la RSE con la gestión de los RRHH se refiere a las iniciativas de RSE que contribuyen a integrar la esfera profesional de las personas empleadas con la esfera personal. El trabajo de las personas empleadas y sus vidas personales están estrechamente relacionados y la integración de ambas, genera conflicto. La RSE ayuda a las personas empleadas a sufrir menos estrés a la hora de conciliar y a vincular la persona empleada con la empresa (Bhattacharya, Sen & Korschun, 2008).

Las iniciativas de RRHH se miden en las auditorías e informes de RSE, por lo que los derechos de las personas empleadas son asuntos internos en la agenda de la RSE (Fenwick & Bierema, 2008). En la medida que el liderazgo en RRHH actúa como los ojos y oídos de la organización, se convierte en elemento clave para la RSE (Lockwood, 2004). En realidad, la gestión de los RRHH es una oportunidad para implementar y desarrollar la RSE (Krishnan & Balachandran, 2004; Fenwick & Bierema, 2008; Lockwood, 2004). Así, es importante que una empresa comprometida con la RSE implemente iniciativas de gestión de los RRHH a través de programas de desarrollo de liderazgo, carreras profesionales o planes de sucesión (Gitsham, 2009).

Se observa una relación directa entre la gestión de los RRHH en una empresa y el nivel de la práctica de su RSE (Rekha & Gayathri, 2013). La RSE importa a las personas empleadas (Stawiski, Deak & Gentry, 2010) y “es una herramienta de gestión y comunicación muy importante para las personas encargadas de la gestión de los RRHH” (Gond *et al.*, 2010, p. 34). De hecho, y de acuerdo a la encuesta realizada por el Boston College Center for Corporate Citizenship (2013), incrementar la moral y mejorar los procesos de reclutamiento y retención del personal son unos de los objetivos principales por las que las empresas se involucran en acciones de RSE. Por lo tanto, considerando la creciente importancia del capital humano como factor de éxito en las organizaciones actuales, el rol de los RRHH se convierte en elemento crítico para implementar

estratégicamente la RSE en la empresa tanto interna como externamente (Bhattacharya *et al.*, 2008; Lockwood, 2004).

La gestión de los RRHH a partir del enfoque de la RSE puede conllevar ventajas competitivas y promover el desarrollo sostenible de las empresas (He & Zhang, 2008). Así, las iniciativas de RSE incrementan la confianza en la organización y la satisfacción laboral (Brammer *et al.*, 2007; Lee *et al.*, 2012). Retener el talento individual es crítico en la sostenibilidad del negocio en el largo plazo y las empresas debieran recordar que perder personas claves es un proceso muy costoso, que implica realizar otro proceso de búsqueda, selección, formación, cobertura de vacaciones y de tiempo para que la nueva persona se incorpore en el puesto de trabajo (Parke, 2010).

Las contribuciones principales de la gestión de los RRHH en el desempeño económico, social y ambiental de organizaciones sostenibles se basan en:

- la capacidad para innovar de las personas, siendo esta clave para un desempeño económico superior (Jamrog, Vickers & Bear, 2006);
- la eficacia para gestionar la diversidad de sus RRHH, lo que asegura que el desempeño social de una empresa sea superior (Jabbour & Santos, 2008, p. 2134); y
- el desarrollo de productos sostenibles y procesos medioambientales que generan un desempeño medioambiental superior (Jabbour & Santos, 2008, p. 2134).

Por su parte, la RSE en la gestión de los RRHH reporta los siguientes beneficios (Torre & Maruri, 2009):

- Atención y retención del talento
- Reducción de absentismo
- Fomento de la implicación y de la ética en el trabajo
- Mejora de la creatividad e innovación
- Mejora de la comunicación interna
- Fortalecimiento de la marca como empleador
- Fidelización del compromiso y motivación de las personas empleadas

- Integración de personas empleadas en la gestión de la RSE y en el desarrollo del negocio
- Generación de ventajas competitivas de su sector

La gestión de los RRHH es un subconjunto de la agenda de la RSE (Knudsen, 2012) y puede desempeñar un papel decisivo para que la empresa cumpla sus objetivos como empresa socialmente responsable (Grover, 2013). El éxito de la RSE implica insertarla en la organización y los RRHH juegan un papel importante en ello (Emmott & Worman, 2008; Gond *et al.*, 2010; McShane & Cunningham, 2012). Sin embargo, y pese a que la RSE es una importante área de investigación, no hay muchos estudios en esta área en el ámbito de la gestión de los RRHH (Aguilera, Rupp, Williams & Ganapathi, 2007; Gond *et al.*, 2010; Greenwood, 2002; Morgeson, Aguinis, Waldman & Siegel, 2013), de manera que se reclama un mayor interés en el estudio académico de la RSE vinculada a las personas empleadas (Aguilera *et al.*, 2007; May, 2008).

Gran parte de la investigación académica se ha centrado en estudiar el atractivo de las iniciativas de RSE y su impacto en las personas candidatas a emplear y quienes buscan trabajo (Dhanesh, 2014). De hecho, las iniciativas de RSE pueden resultar de gran utilidad a la hora de reclutar potenciales personas empleadas así como incrementar la moral, la satisfacción y la retención de las actuales personas empleadas (Lee *et al.*, 2012).

Así, la atracción y retención de personal competente es una de las razones principales para involucrarse en la RSE (Olsen, 2004). La RSE aporta una ventaja competitiva en la atracción de personal y fomenta las expectativas de desarrollo profesional de las personas candidatas (Lin, Tsai, Joe & Chiu, 2012). Las investigaciones han expuesto el papel importante de la RSE en el proceso de selección del personal (Aiman-Smith, Bauer & Cable, 2001). La RSE mejora la reputación y el atractivo empresarial como empleador, no solo hacia futuras personas empleadas, sino también hacia las actuales personas empleadas (Gond *et al.*, 2010). De manera que, las empresas con reputación en RSE atraen a más personas candidatas (Jones *et al.*, 2009; Sen *et al.*, 2006). Las percepciones sobre la RSE de una empresa que tienen las personas candidatas y empleadas, determinan

sus preferencias a la hora de solicitar un empleo²³ (Greening & Turban, 2000), de tal forma que las prácticas socialmente responsables que realiza una empresa pueden ser un mensaje positivo para potenciales personas empleadas (Gond *et al.*, 2010). Es más probable que las personas demandantes de empleo busquen trabajo en empresas socialmente responsables que en empresas con poca reputación social en su desempeño (Greening & Turban, 2000). Así, el impacto de la RSE será mayor cuando las personas candidatas se enfrenten a diferentes alternativas de trabajo (Albinger & Freeman, 2000). Por tanto, la RSE en la medida que transmite información positiva sobre las condiciones laborales y normas de la empresa, puede configurarse como un elemento importante para la captación y retención de talento (De Godos Diez, Fernández Gago & Cabeza García, 2012; Greening & Turban, 2000; Jones *et al.*, 2009).

La RSE no solo atrae más personas candidatas, sino que podría atraer a las mejores personas candidatas (Jones *et al.*, 2009). Así, el estudio de Albinger y Freeman (2000) relacionaron el desempeño social empresarial con una mayor atracción de personas candidatas con presumiblemente mayor capacidad (por estar trabajando o disponer de un MBA). En definitiva, la RSE puede utilizarse como una herramienta de marketing para atraer nuevas personas candidatas a las empresas (Gond *et al.*, 2010).

Otra parte de las investigaciones, se ha centrado en estudiar el impacto de la RSE en las personas empleadas de las organizaciones y en el voluntariado del personal (Dhanesh, 2014). La RSE está relacionada con el compromiso de las personas empleadas (Dhanesh, 2012; Peterson, 2004; Turker, 2009), con su confianza (Lin, 2010), con la satisfacción del personal (Valentine & Fleischman, 2008) y con el índice de rotación (Stewart *et al.*, 2011).

²³ Un ejemplo del reconocimiento como marca de empleador de las empresas lo encontramos en los informes y rankings anuales que se elaboran para identificar las 100 mejores empresas para trabajar, (Best Companies to Work for), en sus distintas categorías (multinacionales, empresas de más de 500 personas empleadas, PYMES) o ámbitos geográficos (Europa, España, Mundo...).

Así, las iniciativas de RSE sirven para mejorar la identificación de las personas empleadas con la organización, redundando en una mayor motivación y productividad²⁴ (Berger, Cunningham & Drumwright, 2006). Las personas empleadas prefieren trabajar en organizaciones que se alinean con sus valores y por tanto, incorporar la RSE en los RHHH puede mejorar los procesos de selección y retención (Strandberg, 2009; Cacioppe *et al.*, 2008; Economist, 2008).

En este mismo sentido, las personas empleadas son muy sensibles hacia las iniciativas y compromisos sociales que desarrollan sus empresas, generando confianza en la organización (Lin, 2010). Si las personas empleadas están alineadas con los compromisos sociales y medioambientales de la RSE de las empresas, tienen una mayor probabilidad de ser más productivas y de manifestar un compromiso más activo (Sirota Survey Intelligence, 2007). De la misma forma, si se alinean con la RSE de la empresa, su compromiso laboral puede alcanzar hasta un 86% (Amble, 2009). Es más, la RSE puede influir directamente en la adopción de comportamientos socialmente responsables con las empresas por parte de las personas empleadas (Swaen & Maignan, 2003).

La RSE es un elemento importante de la reputación e imagen de la empresa (Fombrun & Shanley, 1990), y tal y como hemos expuesto previamente, no solo mejora la imagen y reputación como empleador hacia futuras personas empleadas, sino que también impacta en las personas empleadas. Así, las personas empleadas prefieren identificarse con organizaciones socialmente responsables (Greening & Turban, 2000). De acuerdo con el estudio de Murray (2008), un tercio de las personas empleadas consideran que es más importante trabajar para una empresa responsable, que el salario que perciben. Incluso casi un cincuenta por ciento de ellas, dejarían la empresa que carece de buenas iniciativas de RSE.

El estudio realizado por Lee *et al.*, (2012) que examinaba cómo la RSE impactaba en las personas empleadas, concluye que la dimensión ética de la RSE impacta positivamente en

²⁴ El estudio internacional realizado por la Sociedad para la Gestión de los Recursos Humanos (SHRM) en 2007 considera que las prácticas de RSE incrementan la moral de las personas empleadas, su lealtad, la retención del personal, la selección de personas empleadas muy cualificadas y la productividad (SHRM, 2007, p. 27).

la satisfacción laboral probablemente porque la ética en la RSE está más relacionada con las condiciones del entorno del trabajo, que cualquier otra dimensión de la RSE. Por lo tanto, las iniciativas de RSE, incrementan la satisfacción del personal (Lee *et al.*, 2012; Riordan, Gatewood & Bill, 1997; Brammer *et al.*, 2007; Valentine & Fleischman, 2008) y pueden fortalecer su lealtad y compromiso (Cacioppe *et al.*, 2008). De hecho, las empresas socialmente responsables que incorporan la perspectiva de la RSE, desarrollan una marca como empleadores en las proposiciones de valor de las personas empleadas (Strandberg, 2009; Grover, 2013). La RSE aumenta los índices y ratios de retención de personal (Seltzer, Gardner, Bichard & Callison, 2012) y disminuye el índice de rotación y la intención de abandonar de la persona empleada si esta percibe un clima favorable hacia la diversidad y una cultura organizacional más ética (Stewart *et al.*, 2011). En definitiva, las sinergias entre la RSE y la gestión de los RRHH es tan grande que incluso Morgeson *et al.* (2013) han expuesto recientemente la necesidad de estudiar la gestión de los RRHH a fin de entender mejor los antecedentes y consecuencias de la RSE.

Asimismo, las personas empleadas impactan en la política de RSE (Gond *et al.*, 2010, p.7), dado que:

- Pueden actuar como agentes de cambio cuando presionan las empresas a actuar de manera socialmente responsable (Aguilera *et al.*, 2007);
- Es necesario su apoyo para garantizar la implementación de las iniciativas de RSE (Ramus & Steger, 2000);
- Evalúan, juzgan y reaccionan a las iniciativas de RSE implementadas (Rupp, Gananpathy, Aguilera & Williams, 2006).

En definitiva, de todo lo anterior se deduce que aunque las iniciativas de RSE engloben a un abanico más amplio de iniciativas, las iniciativas de gestión de los RRHH incorporan una ruta para integrar la RSE al más alto nivel (Knudsen, 2012). La empresa que gestiona los RRHH en el contexto de la RSE, disminuye los esquemas de exclusión (Camejo, 2007). De esta forma, la RSE se configura como un marco idóneo para la promoción de la IG, constituyendo un ámbito de actuación del desempeño social de la empresa (Torre & Maruri, 2009). De hecho, la dimensión interna de la RSE implica gestionar los RRHH,

más si cabe aún desde la perspectiva de género, dado que los procesos vinculados a su gestión son considerados herramientas fundamentales en el diseño de políticas empresariales en la IG (Torre & Maruri, 2009). Como se ha visto, todos los temas claves de la RSE (reclutamiento, selección, promoción, retribución y conciliación) tienen un impacto fundamental en la IG. En realidad, los procesos de promoción, formación y retribución están íntimamente ligados y se considera necesaria una mayor integración de ellos en clave de perspectiva de género (Torre & Maruri, 2009). A mayor abundamiento, la UE realiza un llamamiento a la RSE en aspectos relacionados con el aprendizaje continuo, la organización del trabajo, la IG, la inclusión social y el desarrollo sostenible (Vuontisjärvi, 2006). En definitiva, las políticas de gestión de los RRHH son claves en la promoción de la IG, más si cabe, en el marco de la RSE.

3.3.2 La Mujer en las políticas de gestión de los Recursos Humanos

La situación de la mujer en el mercado laboral refleja las desigualdades que soporta. De esta forma, la gestión de los RRHH y la RSE con perspectiva de género es un instrumento fundamental en el fomento de la IG en la empresa (Torre & Maruri, 2009).

3.3.2.1 La situación de la Mujer en el mercado laboral

A partir de la segunda mitad del siglo pasado, el incremento en la participación de la mujer ha sido una tendencia clave en el mercado laboral europeo (Poggio, 2010). Sin embargo, la situación de las mujeres y hombres en el mercado laboral es muy diferente. Así, según datos de la CE (2014), el 63% de las mujeres en edad de trabajar lo están frente al 75% de los hombres. Las mujeres ganan un 16% menos que los hombres por término medio. Las tasas de actividad de empleo femenino son inferiores a las masculinas, y las tasas de paro femenino superiores a las masculinas (Agut & Martín, 2007). Estas diferencias son tan acusadas que durante la presidencia de Suecia en la UE (2009) se hizo un estudio económico para conocer el efecto de dichas desigualdades, y concluyó que en ausencia de las diferencias actuales, el PIB de los Estados miembros se incrementaría un 27% (CE, 2010a, p. 14). En el mismo sentido, la OECD, determinó que aproximadamente una cuarta parte del crecimiento europeo desde 1995 se podía atribuir al incremento de mujeres empleadas (OECD, 2008a, p. 11).

El estudio realizado por la empresa Bozz & Company estimaba que la empleabilidad de la mujer en los niveles de masculinos podría tener un impacto directo en el PIB de un 34% en Egipto, 12% en los Emiratos Árabes, o un 9% en Japón (Aguirre, Hoteit, Rupp, & Sabbagh, 2012). A día de hoy prácticamente la mitad de la fuerza laboral femenina está infrautilizada frente al 22% de la masculina (ILO, 2010). Estos análisis evidencian por sí mismos los beneficios económicos de la integración de las mujeres y la IG en el ámbito laboral.

“The Global Gender Gap Report” realizado por el Foro Económico Mundial (World Economic Forum) es uno de los principales análisis comparativos internacionales de las desigualdades entre mujeres y hombres. Dicho informe, recoge datos para 136 países en 2013 conforme a su capacidad de cerrar la brecha de género en cuatro esferas clave: salud y supervivencia; logros educativos; participación política, e igualdad económica. El informe clasificó a Islandia como el país de mayor igualdad del mundo por quinto año consecutivo; junto con Finlandia (2º), Noruega (3º) y Suecia (4º). España ocupa el puesto 30 en el índice mundial y en la escala de 0 a 1 que refleja la igualdad, obtiene un 0,727.

El estudio del mercado laboral europeo muestra que se ha experimentado una importante incorporación de la mujer en el mercado laboral principalmente debido a la caída en los ratios de fertilidad, el incremento de la escolarización de la mujer, la expansión del sector terciario y la consolidación de los sistemas de bienestar (Poggio, 2010). Sin embargo, esta incorporación no se ha manifestado en IO para la mujer. “El mercado laboral no es neutral” (Collins, 2005, p. 272).

Las mujeres y los hombres trabajan con diferentes modalidades de contrato, en diferentes ocupaciones y sectores y con diferencias en las retribuciones (Eurofound, 2013a). El índice de empleo europeo en edades entre 20 y 64 años, alcanza un 63% en el caso de las mujeres y un 75% en el caso de los hombres en el año 2013. Las mujeres son mayoría en los trabajos con jornadas parciales o reducidas (Figura 3.1). Así, el 32% de las mujeres europeas trabaja con jornadas reducidas mientras que en el caso de los hombres este dato no supera el 8,2% (CE, 2014). De esta forma, las mujeres representan más del 80% de la fuerza laboral con contratos parciales en Europa (Eurofound, 2013a). Todos

estos datos tienen impactos negativos en el desarrollo profesional de las mujeres, en sus oportunidades de formación, en sus retribuciones y en sus pensiones (CE, 2013b, 2014).

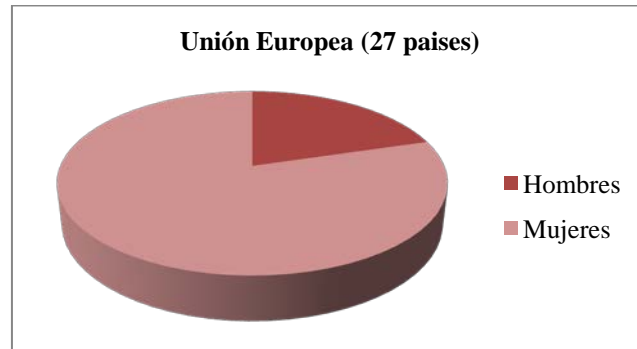


Figura 3.1: Ratio de empleo de contratos parciales (CE, 2012a)

Las mujeres están segregadas en el trabajo. En lo que respecta a la segregación horizontal, las mujeres se concentran en determinados sectores y tipologías de empresas. “Alrededor del 60% de las mujeres trabaja en seis sectores” (Shapiro, 2004, p. 19). Así, están sobrerrepresentadas en educación (77%), en sanidad (67%), mientras que permanecen infrarrepresentadas en sectores tradicionalmente masculinos como fabricación, minería, construcción y suministros de electricidad, gas y agua (Eurofound, 2013a; Poggio, 2010; Collins, 2005). La Tabla 3.3 indica las seis ocupaciones principales para las mujeres y los hombres en Europa.

Tabla 3.3: Seis ocupaciones principales para mujeres y hombres en Europa

MUJERES	HOMBRES
Personal de ventas	Conductores de vehículos
Personal limpiador	Oficiales construcción
Personal de cuidados personales	Gerentes pequeñas empresas
Personal de oficina	Operarios construcción
Personal medio servicios sociales	Personal medio de ingeniería
Personal doméstico y de restauración	Operarios metalurgia

Fuente: Comisión Europea, 2009, p. 31

En lo que respecta a la segregación vertical, la mujer tiende a cubrir menos puestos de responsabilidad y, por consiguiente, a progresar menos en sus profesiones (Figura 3.2). Las mujeres representan de media un 17,8% de los miembros de los consejos de administración y un 2,8% de los CEO de las mayores empresas europeas (CE, 2014). Se

evidencia por tanto, la existencia de un "techo de cristal", que restringe las perspectivas de profesionalización de las mujeres en relación con las de los hombres, impidiéndoles obtener los mismos niveles de antigüedad, responsabilidad y retribución (Shapiro, 2004, p. 19). La menor presencia de la mujer en posiciones de liderazgo, se traduce en mayores ingresos para los hombres. Es decir, a medida que se avanza jerárquicamente en la empresa, la desigualdad salarial se incrementa (Eurofound, 2013a).

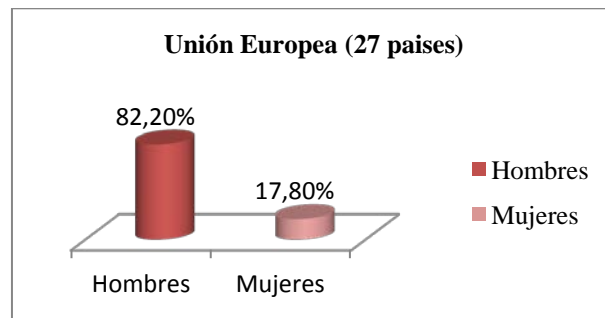


Figura 3.2: Porcentaje de mujeres y hombres en los Consejos de Administración de las 50 empresas mayores que cotizan en Europa (CE, 2014).

Las diferencias de género en el tiempo empleado en el trabajo remunerado y no remunerado son importantes a la hora de valorar las condiciones laborales de las mujeres y los hombres. Así, los datos del último estudio relativo a las condiciones laborales en Europa revelan que las mujeres trabajan de media 64 horas a la semana frente a las 53 horas que emplean de media los hombres. Este dato se explica por el hecho de que las mujeres dedican 26 horas de media a los cuidados domésticos frente a las 9 que dedican los hombres. En lo que respecta al trabajo remunerado, los hombres trabajan 41 horas de media, mientras que las mujeres 34 horas (Eurofound, 2013a, p. 9).

Por otra parte, la brecha salarial²⁵ europea se sitúa en un 16% en Europa (CE, 2013b, 2014). En cualquier caso, para poner de manifiesto las diferencias salariales de género, es necesario considerar el salario por hora y distinguir el tipo de jornada. Así, en el trabajo a tiempo completo, el salario por hora de las mujeres en el año 2010 (10,7 euros) alcanzaba el 89,6% del salario por hora de los varones (11,9 euros). Al considerar la jornada a tiempo parcial, el porcentaje anterior se reduce al 81,7% (b). Por otra parte, la brecha de

²⁵ La brecha salarial se refiere a la diferencia existente entre los salarios percibidos por las personas empleadas de ambos sexos, calculada sobre la base de la diferencia media entre los ingresos brutos por hora de todas las personas empleadas (UE, 2014).

género salarial se incrementa con la edad, pasando de un valor de 4,8 en el tramo de las personas empleadas menores de 25 años en el año 2010, hasta un valor de 23,7 en el tramo de las personas empleadas de 55 a 64 años (Ibíd.).

La brecha salarial existe incluso cuando la formación de las mujeres es netamente superior a la de los hombres y a pesar de que las mujeres obtienen mejores resultados académicos que los hombres en la escuela y en la universidad (UE, 2014). Así, las diferencias salariales son superiores al 30% a partir de los 50 años (7% en los menores de 30 años), así como entre las personas que han cursado estudios superiores (13% entre quienes han cursado estudios de educación secundaria) (CE, 2013c).

El impacto de la brecha salarial se extiende a lo largo de la vida de las mujeres dado que una retribución menor, conlleva menores pensiones y un mayor riesgo de pobreza en la tercera edad. Las mujeres reciben pensiones de media un 39% inferiores a la de los hombres y más de un tercio de las mujeres ancianas en algunos países europeos no reciben pensión alguna (CE, 2014). Los datos europeos nos indican que un 23% de las mujeres mayores de 65 años se encuentran en situación de riesgo de pobreza, frente a un 17% de los hombres (CE, 2013b).

La brecha salarial europea ha ido decreciendo lentamente desde el año 2006 fecha en la que se comenzó a recoger información al respecto. Así, la brecha salarial suponía un 17,2% en el año 2009 y un 16,2% en el año 2010. De continuar este ritmo de convergencia, la igualdad en la retribución se alcanzará en el año 2087 (CE, 2014).

En el caso de España, y de acuerdo a la última Encuesta de Población Activa (EPA) las mujeres tienen una tasa de actividad del 69,38% mientras que los hombres alcanzan el 80,98% (EPA, 2014). La tasa de paro es ligeramente mayor que la de los hombres y la tasa de empleo escasamente alcanza el 51,95% mientras la de los hombres es de un 62,62% (Tabla 3.4).

Tabla 3.4: Actividad económica de la población de 16 a 64 años (España)

Población de 16 a 64 años	Mujeres	Hombres
Tasa de actividad (16-64)	69,38%	80,98%
Tasa de paro (16-64)	25,12%	22,67%
Tasa de empleo (16-64)	51,95%	62,62%

Fuente: Encuesta de Población Activa (EPA). Tercer trimestre de 2014. Adaptación propia

Como muestra la Tabla 3.5 las mujeres representan un 40,2 % de los contratos a jornadas completas y el 72,98% de los contratos con jornadas parciales (EPA, 2014). Por otra parte, si analizamos las motivaciones que se encuentran tras los contratos parciales, el 96,98% de las personas que se acogen a jornadas parciales voluntariamente para atender el cuidado de la familia y el 94,79% de las personas que no buscan trabajo por atender los cuidados de la familia, son asimismo mujeres. A mayor abundamiento, el 94,98% de las excedencias para el cuidado de menores las solicitan mujeres, así como el 85,57% de las excedencias para el cuidado de familiares (Instituto de la Mujer, accedido el 23 de enero de 2014).

Tabla 3.5: Duración de la jornada de las personas empleadas (España)

Duración de la jornada	Mujeres	Hombres
Ocupación a tiempo completo	40,20%	59,79%
Ocupación a tiempo parcial	72,98%	27,01%

Fuente: Encuesta de Población Activa (EPA). Tercer trimestre de 2014. Adaptación propia

Asimismo, la incorporación de las mujeres en el mercado laboral ha avanzado mucho, pero esta normalización en la diversidad no acaba de trasladarse a los puestos de decisión (Acker, 1990). Los datos evidencian una segregación vertical muy evidente. La Tabla 3.6 muestra la población ocupada según tipo de ocupación y evidencia por un lado, la segregación vertical del mercado laboral español donde únicamente un 30% de los puestos gerenciales son ocupados por mujeres pese a su mayor presencia en posiciones de profesionales cualificadas (55,18%), y por otro, la segregación horizontal del mercado español, con una mayor presencia de la mujeres en el sector servicios (59,27%) y en las ocupaciones elementales (62,51%) y reducida en trabajos cualificados de la industria o construcción (7,54%).

Tabla 3.6: Población ocupada según tipo de ocupación (España)

	Mujeres (%)	Hombres (%)
Total	45,58	54,42
1 Personal Directivo y de gerencia	30,55	69,45
2 Personal técnico y profesional científico e intelectual	55,18	45,82
3 Personal técnico; profesional de apoyo	37,85	62,15
4 Personas empleadas contables, administrativas y otras de oficina	65,23	34,77
5 Personal de los servicios de restauración, personales, protección y ventas	59,27	40,73
6 Personal cualificado en el sector agrícola, ganadero, forestal y pesquero	19,68	80,32
7 Personal artesano y cualificado de las industrias manufactureras y la construcción	7,54	92,46
8 Personal operador de instalaciones, maquinaria y montador	13,20	86,8
9 Ocupaciones elementales	62,51	37,49
0 Ocupaciones militares	7,71	92,29

Fuente: Instituto de la Mujer, datos 2013 extraídos el 13 de diciembre de 2014

Las consejeras españolas ocupan 130 sillas, el 10,5% de las disponibles en los órganos de administración de las empresas (Fernández & Sánchez-Silva, 2013). Este dato hay que tomarlo con precaución, dado que la mayoría de ellas no forman parte del núcleo duro que toma las decisiones derivada de su condición de independientes o dominicales (representantes del accionariado mayoritario). Los últimos datos para el año 2013 indican una presencia de la mujer en los consejos IBEX 35 de un 15,6%. Este dato en el año 2012 fue del 13,5% y del 12,1% en el año 2011 (IESE e Inforpress, 2014). Sin embargo, la evolución de este dato puede resultar engañosa. De hecho, a pesar de que la presencia de las mujeres en los consejos de las empresas IBEX35 se ha elevado un 250% en los últimos siete años, estas apenas ejercen funciones de carácter ejecutivo. A fecha de diciembre de 2014, únicamente el Banco Santander con Ana Patricia Botín y Bankinter, a través de Maria Dolores Dancausa disponen de dicha condición.

A la vista de los datos, el avance de la mujer no es muy significativo pese a la existencia de normas y recomendaciones al respecto. En 2006, se aprobó el Código Unificado de Buen Comportamiento de las Sociedades Cotizadas que instaba a buscar

una presencia femenina en los consejos aunque sin establecer mínimos. Asimismo, la LOIEMH establece la presencia equilibrada (al menos un 40% de cada sexo) en los consejos para el 2015. Sin embargo, a fecha de mayo de 2013, únicamente 3 de las 114 empresas cotizadas, cumplía ese requisito. Por lo tanto, la incorporación de las mujeres a los puestos directivos de las empresas españolas es un proceso tan lento que bien podría considerarse un fracaso social (El País, 12 de mayo 2013).

En lo que respecta a la brecha salarial española esta se sitúa en un 17,8% referida a datos del año 2012 (UE, 2014). La Tabla 3.7 evidencia que la brecha salarial aumenta en los contratos indefinidos y disminuye en los contratos temporales de las mujeres. Es decir, se observa una mayor igualdad salarial curiosamente en los contratos más precarios.

Tabla 3.7: Salario de las mujeres respecto al de los hombres (España)

	MUJERES (%)
Total	82,75
Duración indefinida	81,24
Duración determinada	95,01

Fuente. Instituto de la Mujer, datos 2012 extraídos el 13 de diciembre de 2014

La brecha salarial también se ve reflejada en puestos directivos. Así, el informe de Randstad Professionals que analiza las diferencias salariales entre mujeres y hombres en España a lo largo de 2013, revela que el promedio salarial de las mujeres en puestos directivos fue de unos 33.851 euros frente a los 37.793 euros de los hombres. Es decir, las mujeres cobran de media un 10% menos que los hombres en puestos directivos y técnicos de alto nivel. Por sectores, la diferencia salarial más pronunciada se da en transporte y logística (-28%), banca (-26%), finanzas (-22%) e ingeniería (-14%). En el otro extremo, los sectores en los que las diferencias salariales entre mujeres y hombres son más reducidas son el de informática (-1%), minorista (-3%), salud y farmacia (-4%) y ventas y marketing (-5%).

De acuerdo con María Ángeles Tejada Barrio, directora general de Randstad Public Affairs y presidenta de FIDEM (Fundación Internacional de la Mujer Emprendedora), “si bien es cierto que el salario en el momento de acceder al mercado laboral no presenta

diferencias entre mujeres y hombres, observamos que en casi todos los sectores, a medida que las mujeres avanzan en su carrera profesional, su retribución disminuye con respecto a la de los hombres” (Randstad Professionals, 2013).

Por lo tanto, los datos siguen manifestando situaciones en las empresas como las siguientes (Torre & Maruri, 2009):

- 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 en puestos intermedios o iniciales.
- No existe una valoración objetiva de los puestos de trabajo, siendo los ocupados por mujeres los menos valorados y lo de menor salario.
- Las responsabilidades familiares siguen siendo asumidas mayoritariamente por mujeres y siguen encontrándose con barreras para promocionar en el mercado laboral.

Asimismo, el discurso “masculino” es predominante en las empresas, lo que implica la exclusión de las mujeres en la alta dirección porque no se las consideran adecuadas para asumir roles de liderazgo o responsabilidad (Collins, 2005).

De alguna manera, todas las mujeres profesionales en mayor o menor medida viven tensiones entre sus experiencias profesionales y personales, y las pocas que minimizan estas tensiones lo hacen porque disponen de recursos financieros y apoyos familiares (Hopkins & O’Neil, 2007). Por lo tanto, aquellas que no disponen de recursos o apoyos familiares, se enfrentan a elecciones como la renuncia de sus carreras profesionales, los trabajos a tiempo parciales o a iniciar aventuras empresariales propias (Ibíd.). Las empresas socialmente responsables con la IG pueden ayudar y contribuir a que estas tensiones no interrumpan sus carreras profesionales y sigan siendo promocionables. Así, las organizaciones pueden formular y ofrecer modelos de carreras profesionales más creativos y flexibles (Hopkins & O’Neil, 2007).

En definitiva, a pesar de los avances de la mujer en el mercado laboral, se necesitarían más de 30 años en alcanzar el objetivo del 75% en el empleo femenino, más de 70 años para hacer realidad la igualdad salarial, más de 20 años para garantizar el equilibrio de género en los consejos de administración de las mayores empresas europeas, y prácticamente 40 años para que el trabajo doméstico se comparta equitativamente (CE, 2014). En otras palabras, no viviremos lo suficiente como para comprobar que la igualdad entre las mujeres y los hombres es una realidad.

3.3.2.2 El impacto de las mujeres en la gestión de los recursos humanos y en la Responsabilidad Social Empresarial

Los estudios evidencian el interés de las mujeres en el DS fomentando el medioambiente, el bienestar y las buenas prácticas de gobernanza de las empresas en la economía (Goodman, 2009). En lo que respecta a la gestión de los RRHH es más probable que las mujeres se preocupen de que las personas empleadas perciban un salario digno, que consideren que las empresas no progresan en la RSE, y que es muy importante que las empresas contribuyan a la caridad (Fleishman-Hillard & National Consumers League, 2007). Asimismo, las percepciones de las personas empleadas acerca de la RSE de sus empresas, evidencia que la relación entre la RSE y el compromiso es mayor en el caso de las mujeres (Brammer *et al.*, 2007; Stawiski *et al.*, 2010). Es decir, las mujeres directivas pueden contribuir a avanzar en el DS, al mismo tiempo que las empresas podrían beneficiarse de la mayor productividad de unas mujeres más satisfechas en sus trabajos (Goodman, 2009).

Las personas empleadas tienen el derecho a disponer de condiciones laborales justas, remuneraciones competitivas, salud, un entorno laboral libre de acoso y favorable a la conciliación (Lockwood, 2004). Sin embargo, el talento femenino a menudo se pasa por alto especialmente en los sectores dominados por los hombres (Parke, 2010). Las mujeres pueden aportar diferentes enfoques, estilos e ideas (Ibíd.). En este sentido, la función de RRHH juega un papel muy importante a la hora de crear ambientes de trabajo inclusivos (Emmott & Worman, 2008). Las iniciativas de gestión de los RRHH promocionan, desarrollan profesionalmente a las personas empleadas y promocionan la IG en todos los niveles (Lockwood, 2004). De esta forma, reconocer y valorar la diversidad es clave en las iniciativas de gestión de las personas empleadas (Emmott & Worman, 2008).

En definitiva, las iniciativas de IG en la gestión de los RRHH y la gestión de la diversidad aportan credibilidad a las iniciativas de RSE en la organización (Grover, 2013). Así, la igualdad en la retribución y oportunidades de desarrollo de las mujeres contribuye a una mayor motivación, rendimiento y menor rotación (CSR Europe, 2006).

3.3.3 La Responsabilidad Social de Género en los Recursos Humanos

El desarrollo adecuado de la RSG en la empresa cuenta con una gestión en clave de género de los procesos de RRHH como la selección, promoción, formación, retribución y la política de conciliación fundamentado en la IG de las relaciones laborales (Torre & Maruri, 2009). A continuación, detallamos la RSG en cada uno de los procesos.

3.3.3.1 La Responsabilidad Social de Género en el Reclutamiento, la Selección y la Contratación

El reclutamiento es la etapa previa a la selección. La selección evalúa a las personas candidatas y posteriormente se contrata a la persona seleccionada. De esta forma, el proceso de reclutamiento, selección y contratación implica atraer y elegir a las personas más adecuadas con el puesto o las funciones a desarrollar en la empresa. Así, el proceso de reclutamiento implica dos partes: la persona que recluta en nombre de la organización y la persona a reclutar (Powell, 1987).

Las personas que reclutan son conscientes de la exclusión de la mujer en sus elecciones y demandan iniciativas que contribuyan a establecer prácticas inclusivas (Tienari, Meriläinen, Holgersson & Bendl, 2013). Este hecho es especialmente importante en los puestos directivos y con capacidades de decisión. La subjetividad y la mayor exigencia con la que se evalúan a las mujeres implican que sean consideradas menos preparadas y que su elección sea más arriesgada en los procesos de selección especialmente en puestos directivos (World Economic Forum, 2013). Por ello, se recomienda implementar procesos de selección más abiertos que incrementen la presencia de la diversidad y de la mujer, especialmente en posiciones ejecutivas (Higgs, 2003; Tyson Report, 2003).

“Las mujeres han accedido al mercado laboral y están para quedarse. Muchas de ellas desean carreras profesionales y no únicamente trabajos” (Rosener, 2003, p. 2). A pesar

del avance de las mujeres en los puestos directivos medios tanto en Europa como en las organizaciones de Norte América, estas no tienen presencia en los procesos de reclutamiento para las posiciones de alta dirección (Kumra & Vinnicombe, 2008; Rosener, 2003; World Economic Forum, 2013). La falta de mujeres en posiciones directivas se debe en parte a las diferencias de género en el proceso de reclutamiento (Gorman, 2005). Los procesos de reclutamiento en la alta dirección se mantienen opacos, subjetivos y predominantemente dirigidos por hombres que tienden a favor de aquellos con similares características (Doldor, Vinnicombe, Gaughan & Sealy, 2012). La persona candidata ideal continua siendo considerada hombre, y las prácticas de selección en los niveles ejecutivos siguen sesgadas por género (Tienari *et al.*, 2013; World Economic Forum, 2013). Los atributos de la persona encargada de hacer el proceso de selección y la relación con la persona evaluada son elementos claves (Joshi, 2014). Así, quienes realizan la selección en la alta dirección (normalmente hombres), tienden a elegir candidatos entre sus propias redes de contacto personales donde las mujeres no abundan (Rosener, 2003). Los miembros ejecutivos se seleccionan entre grupos muy pequeños de candidatos, donde únicamente un 4% de ellos reconocen haber superado entrevistas formales (Higgs, 2003). Incluso más del 50% de los candidatos fueron recomendados por amigos o contactos personales (Ibíd.).

Los sesgos de género en las organizaciones comienzan en la fase de selección, y continúan en las evaluaciones y requerimientos de selección (Anderson-Gough, Grey & Robson, 2005). Así, como previamente se ha expuesto, el mercado laboral muestra una segregación vertical con mayor presencia femenina en los niveles inferiores y residuales en los superiores, así como una segregación horizontal con una menor presencia femenina en áreas financieras o estratégicas y mayor en áreas administrativas o de comunicación (Fernández Garrido, 2004). Es más, la mayoría de las mujeres están empleadas en ramas profesionales como la sanidad, la educación, los servicios personales y domésticos o el comercio (Agut & Martín, 2007).

La segregación laboral de la mujer se inicia en el acceso al empleo, muchas veces derivada de prejuicios respecto a su capacidad. Así, Fernández Garrido (2004) identifica dos grandes tipos de discriminación en los procesos de reclutamiento y selección:

- La discriminación directa se refiere a cuando una persona es tratada de manera menos favorable que otra en situación comparable. Por ejemplo, la exclusión de un puesto de trabajo a una persona por su sexo (en los anuncios, por ejemplo) cuando el género es considerado un requisito, aunque no haya criterio objetivo justificado.
- La discriminación indirecta pone en desventaja a un colectivo frente a otro, exigiéndole requisitos no necesarios para el desarrollo de las funciones, o que cumplen un reducido número de mujeres. Por ejemplo, estado civil, peso, estatura.

Históricamente, estas actuaciones se han podido justificar con base en la tradición de la presencia masculina en determinados sectores o funciones, a los prejuicios de la clientela para tratar con mujeres, a la atribución de capacidades distintas según el sexo o incluso a los problemas de adaptación física que requería la selección de una mujer (Fernández Garrido, 2004). En el mismo sentido, Reskin y Hartmann (1986) justifican la segregación laboral con base en los estereotipos de género, las barreras organizacionales, las responsabilidades familiares de las personas candidatas y la composición de los grupos de personas empleadas.

A pesar de que los reclutadores masculinos hoy en día valoran a las candidatas mujeres mejor que antes, esto no se traduce en mejores ofertas de trabajo (Goldberg, 2005). Por ello, la RSE en el área de reclutamiento, selección y contratación se torna en necesaria para incorporar procesos no discriminatorios que aceleren la presencia equilibrada²⁶ de mujeres y hombres en las empresas (Torre & Maruri, 2009). De hecho, la RSE en el proceso de selección es un factor de atracción o *employer branding* y tiene que ir encaminado a la implementación de prácticas no discriminatorias en el proceso de selección (Torre & Maruri, 2009).

Reclutar personas empleadas con talento aporta ventajas competitivas a las empresas (Williamson, Lepak & King, 2003; Wright, Ferris, Hiller & Kroll, 1995). Sin embargo,

²⁶ La LOIMH define presencia equilibrada como aquella donde las personas de cada sexo no superen el sesenta por ciento, ni sean menos del cuarenta.

hoy en día, el género sigue siendo un factor determinante que condiciona la consideración del talento (Faulconbridge, Beaverstock, Hall & Hewitson, 2009). Así, se sigue observando una tendencia en la contratación de personal con un enfoque tradicional (CSR Europe, 2006). Es decir, una compañía de aguas seleccionaría un hombre ingeniero con experiencia para puestos de gestión, sin considerar por ejemplo otros atributos importantes como las habilidades sociales, el conocimiento de la clientela o la experiencia financiera (Ibíd.). En este sentido, la utilización de técnicas de selección cada vez más sofisticadas y complejas, pueden dificultar el reconocimiento de la discriminación en los procesos de reclutamiento y selección (Dickens, 1998). Por ello, incluir la IG en los procesos de reclutamiento y selección es una oportunidad para revertir estos argumentos. Al fin y al cabo, la diversidad de género se considera un elemento importante en la retención y atracción del talento de las personas candidatas (CSR Europe, 2006; Fleury, 1999).

En lo que respecta al atractivo de la empresa como empleador, las mujeres son más sensibles a las dimensiones de la RSE que les afectan directamente (Backhaus, Stone & Heiner, 2002). La gestión de la diversidad puede influir en las mujeres a la hora de elegir u optar por un puesto de trabajo (Jones *et al.*, 2009; Ng & Burke, 2005). Es más, las mujeres son más propensas a considerar la RSE como un criterio clave a la hora de elegir una empresa en la que trabajar (Goodman, 2009). Así, una adecuada política de RRHH con perspectiva de género constituye una inversión en capital humano, supone una acción de comunicación que afecta a la imagen de la empresa y muestra la implicación de la empresa en la RSE (Fernández Garrido, 2004). De hecho, la diversidad de género se ha convertido en un elemento cada vez más importante a la hora de atraer y retener personal (CSR Gender Group, 2009).

Los procesos de reclutamiento y retención de personal están unidos (CSR Gender Group, 2009). Así, las organizaciones pueden desarrollar iniciativas inclusivas en el proceso de reclutamiento que contribuyan a conformar un pool de candidatas cualificadas, tales como la inclusión de las ofertas de trabajo en publicaciones específicamente dirigidas a mujeres o el trabajo específico con agencias de empleo y selección de personal especializadas en mujeres muy cualificadas (Konrad, 2007).

Tal y como hemos expuesto, la diversidad de género es un elemento importante en la atracción y retención de las personas candidatas (CSR Europe, 2006; CSR Gender Group, 2009). Así, las políticas de igualdad contribuyen a crear ambientes inclusivos en las empresas facilitando el proceso de reclutamiento (Marshall, 2008). En definitiva, eliminar la discriminación de género en el proceso de reclutamiento es una clara prioridad (GRI & IFC, 2009). El modelo de RSG que se propone en esta tesis, incorpora la IG en el proceso de gestión de los RRHH y sugiere las siguientes acciones que una empresa socialmente comprometida con la IG pudiera implementar en el ámbito del reclutamiento, selección y contratación.

1- Ofrecer formación específica en materia de igualdad al equipo seleccionador.

(Amla, 2008; Fundación Mujeres, 2009; Knudsen, 2012; Marshall, 2008; Torre & Maruri, 2009)

La formación es un vehículo para la inclusión de la IG en la empresa. Por un lado, ofreciendo formación en IG a todo el personal, y por otro, formando explícitamente a las personas responsables de los procesos de selección, se fomenta la sensibilización en la IG. Es más, la formación en IG es una herramienta en la retención del talento en la empresa (Torre & Maruri, 2009).

Las mujeres se autocensuran y no preguntan sobre las medidas de conciliación en las entrevistas de trabajo porque presuponen que pueda afectarles negativamente en el proceso de selección (Rubin, 1997). Por ello, cuando un empresa empatiza con la IG, necesita que las personas encargadas de los procesos de reclutamiento estén asimismo orientadas y formadas por la organización en IG (Knudsen, 2012). De la misma forma, la presencia de ambos géneros en el equipo seleccionador genera mayor confianza a las candidatas evaluadas (Joshi, 2014). En aras a mejorar los procesos de reclutamiento y selección, una empresa socialmente responsable facilita formación en materia de igualdad al equipo seleccionador (Amla, 2008; Fundación Mujeres, 2009; Marshall, 2008).

2-Utilizar un lenguaje neutro en el proceso de reclutamiento y selección. (CSR Europe, 2006; Emmott & Worman, 2008; Fitzsimmons, 2012; Fundación Mujeres, 2009; Marshall, 2008)

Las personas candidatas a emplear demandan comunicación sobre la visión social de la empresa y por ello, una empresa socialmente responsable puede incorporar su compromiso con la IG en el proceso de reclutamiento (CSR Europe, 2006). Así, en la oferta se puede mencionar el compromiso de la empresa con la IG (CSR Europe, 2006; Emmott & Worman, 2008; Marshall, 2008).

Las organizaciones pueden institucionalizar métodos de publicidad y difusión de protocolos y ofertas de trabajo que eviten los prejuicios que se producen en las redes informales (Fitzsimmons, 2012). Por otra parte, un lenguaje masculinizado puede excluir a quienes se podrían presentar a una convocatoria de trabajo (Fernández Garrido, 2004). Por lo tanto, la redacción de la oferta con un lenguaje no sexista es una medida que permite incluir tanto a mujeres como a hombres (Fundación Mujeres, 2009).

3- Adoptar acciones correctivas ante desequilibrios de género en los diferentes puestos o departamentos. (CSR Europe, 2006; De Cabo, Gimeno & Escot, 2011; Fundación Mujeres, 2009; Ho *et al.*, 2013; Tienari *et al.*, 2013)

Si una empresa detecta desequilibrios de género en la composición de la plantilla en puesto o departamentos, puede revisar los mecanismos de reclutamiento, la descripción de los perfiles demandados, la redacción de las ofertas de trabajo, los canales de difusión de la oferta, el perfil del equipo seleccionador o incluso el tipo y contenido de las pruebas de selección (Fundación Mujeres, 2009; Ho *et al.*, 2013). El enfoque de evaluación del puesto de trabajo implica analizar la descripción de las ofertas de trabajo, los factores a evaluar, el peso específico de cada uno de ellos (Dickens, 1998), y reflejar específicamente las competencias y habilidades esperadas para la persona candidata en el puesto (Tienari *et al.*, 2013). Asimismo, la empresa puede establecer objetivos de mujeres en funciones técnicas donde tienen una menor presencia o verificar la existencia de mujeres en los comités de selección (CSR Europe, 2006).

En ocasiones, las empresas aluden a la dificultad para encontrar mujeres con determinados perfiles como argumento que justifique su escasa presencia. Si este fuera el caso, la empresa podría ampliar sus fuentes de reclutamiento a otras menos habituales

como a centros de investigación, universidades, ONG o profesionales liberales donde la presencia de la mujer es más habitual (De Cabo *et al.*, 2011).

4- Establecer porcentajes mínimos de contratación del sexo menos representado. (Dobbin, 2009; Fundación Mujeres, 2009; Forética y Secretaría de Estado para la Igualdad, 2011)

La gestión de los RRHH puede impulsar el cambio internamente si se establecen objetivos claros de cuotas para mujeres en cargos de decisión (Dobbin, 2009). Asimismo, la empresa puede implementar criterios para la contratación de mujeres en los puestos en los que se encuentran infrarrepresentadas (Forética y Secretaría de Estado para la Igualdad, 2011). El establecimiento de porcentajes mínimos de contratación del sexo menos representado hasta alcanzar una participación equilibrada es una de las medidas positivas que una empresa socialmente responsable puede desarrollar (Fundación Mujeres, 2009).

5- Promover que en la terna final haya representantes de los dos géneros. (CSR Europe, 2006; Konrad, Kramer & Erkhut, 2008; World Economic Forum, 2013)

La empresa socialmente responsable con la IG exige a las empresas de selección de personal que proporcionen diversas listas de personas candidatas y en la última terna haya representantes de los dos géneros o al menos dos mujeres en listas pequeñas (CSR Europe, 2006; Tienari *et al.*, 2013). El proceso de selección debería incluir al menos una mujer candidata (Black, 2001; Konrad *et al.*, 2008). Seleccionar mujeres cualificadas implica abandonar los tradicionales métodos de selección en la alta dirección (Konrad *et al.*, 2008; World Economic Forum, 2013). Así, los procesos de selección que evalúan simultáneamente en lugar de individualmente a las y los candidatos, convierten prácticamente en irrelevante el género del candidato o candidata así como su trayectoria profesional pasada y se focalizan más en la aptitudes y habilidades (World Economic Forum, 2013).

3.3.3.2 La Responsabilidad Social de Género en la Promoción y en el Desarrollo de la Carrera Profesional

La *Estrategia Europea para la Igualdad de las Mujeres 2010-2015* reafirma el compromiso de la Comisión para seguir trabajando en aras de una mayor presencia de las mujeres en órganos de decisión (CE, 2010b). En este sentido, la Vicepresidenta de

Justicia de la CE, Reding apeló al desarrollo de iniciativas de autorregulación, que promuevan las mujeres a los órganos de decisión hasta alcanzar el 30% de los miembros de consejos de administración en 2015 y el 40% en el 2020 por parte de las empresas que cotizan en Europa (CE, 2011c).

La presencia de las mujeres es decisiva para conseguir mayores niveles de competitividad y productividad (Global Gender Gap Report, 2013). De acuerdo a Kingsmill (2001) mientras las mujeres suponen el 52% de la población y la mitad de la fuerza laboral, aquella empresa que se excluya de este pool de talento, no podrá mantener su competitividad, ni productividad, en la creciente demanda de una fuerza laboral preparada. Por lo tanto, incentivar que la mujer permanezca en el mercado laboral es necesario y permitir el acceso de la mujer a las posiciones de decisión en las empresas, esencial (CE, 2012b).

Sin embargo, las mujeres siguen infrarrepresentadas en posiciones de responsabilidades y liderazgo (CE, 2013c, 2014; Dezsó & Ross, 2012; Ryan & Haslam, 2007; World Economic Forum, 2013), incluso en sectores muy feminizados como las administración pública (Poggio, 2010). A pesar de una mejor educación, formación y años de experiencia, las mujeres no han experimentado demasiado avance en la alta dirección (Dencker, 2008; Powell, 1999) y los ratios de promoción de las mujeres respecto a la de los hombres son inferiores (Acosta, 2005; Ransom & Oaxaca, 2005). Incluso en Suecia, considerada como uno de los países más afines a la IG, los niveles superiores de dirección en las empresas están dominados por los hombres (Stafsudd, 2006). Se constata que las perspectivas profesionales y el desarrollo de la carrera profesional de las mujeres son peores que la de los hombres (Jonnergård, Stafssudd & Elg, 2010) e incluso el proceso para acceder a los niveles directivos es más largo (Dencker, 2008).

De este modo, la toma de decisiones sigue siendo dominada por hombres, y aunque ha habido ciertos progresos en materia normativa, los datos evidencian que la desigualdad de género sigue siendo una realidad en las empresas. Así la OECD (2012), en su informe *Closing the Gender Gap*, establece que las mujeres tienen más dificultades que los

hombres para encontrar su primer empleo, ganan menos y tienen más probabilidades de trabajar a tiempo parcial.

De acuerdo a Ryan y Haslam (2007) esta situación se explica con base en diversos fenómenos:

- la barrera invisible del *techo de cristal* que impide a las mujeres el acceso a posiciones superiores o de liderazgo (Arfken *et al.*, 2004; Catalyst, 2000; Kanter, 1977; Singh & Vinnicombe, 2004). El término *techo de cristal* alude a una última barrera basada en prejuicios hacia las mujeres que impide el avance de estas a posiciones de alto nivel, quedándose así estancadas en los niveles medios de la dirección (Segerman-Peck, 1991). Esta barrera transparente impide a muchas mujeres con capacidad personal y profesional alcanzar posiciones en los entornos directivos, y promocionar dentro de ellos (Sarrió, Barberá, Ramos & Candela, 2002). La columnista Hymowitz volvió a realizar un análisis de la situación en 2004 y sugirió la metáfora del *laberinto* para explicar la situación actual de la mujer en relación con el liderazgo. Así, las mujeres no tienen denegado el acceso a los puestos jerárquicos, sino que, a diferencia de los hombres, tienen que sortear una mayor cantidad de obstáculos para poder alcanzarlos. Este hecho se manifiesta en los datos que evidencian ascensos y promociones mucho más lentas para las mujeres que los hombres, a pesar de que su formación y experiencia laboral sean similares (Mitra, 2003).
- El fenómeno denominado *escalador de cristal* que implica el acceso más rápido del hombre dentro de la organización, especialmente en profesiones tradicionalmente feminizadas (Maume, 1999; Williams, 1992). El término *escalador de cristal*, surgió a partir del estudio de Williams (1992) que analizaba la situación de los hombres en sectores feminizados como enfermería, educación infantil, cuidados sociales y bibliotecaria. El estudio concluía que los hombres no sufrían discriminación, e incluso a diferencia de lo que ocurría a mujeres en sectores masculinizados, ellos promocionaban a partir de ventajas estructurales.
- El fenómeno denominado *precipicio de cristal* que sugiere que las posiciones de liderazgo de las mujeres están asociadas a mayores probabilidades de riesgo

de fracaso (Ryan & Haslam, 2005). El término *precipicio de cristal* lo utilizaron Ryan y Haslam en 2005 para explicar las razones por las cuales las mujeres obtenían peores resultados que los hombres en puestos directivos²⁷. Esta metáfora se refiere a que las mujeres tienen más posibilidades que los hombres de ser promocionadas a la dirección en situaciones de malos resultados empresariales. El análisis que llevaron a cabo en empresas británicas pretendía discernir si a las mujeres se les ofrecía los puestos más altos en las empresas en crisis porque consideraban que sus características estereotípicas de género les ayudaría a trabajar las cuestiones socio-emocionales que las crisis conllevan o, por el contrario, porque se buscaba el fracaso de la mujer situándola en puestos directivos en los que es difícil triunfar.

Eagly y Carli (2007) introducen la metáfora del *muro* previa a la del techo de cristal. Esta metáfora explicaría la situación de la mujer hasta mediados del siglo pasado. Hasta los años 1960/1970 el mercado laboral estuvo dominado por el hombre muro, y si bien solo algunas pocas mujeres podían acceder a los puestos de responsabilidad, estas eran aceptadas sin mayores cuestionamientos.

Por su parte, Bilimoria, Godwin y Zelechowski (2007) exponen que las barreras que afectan a las mujeres en el progreso de las organizaciones responden a una variedad de factores como la falta de *mentoring* (Higgins & Kram, 2001), los estereotipos de género (Oakley, 2000) o cuestiones relativas al equilibrio de la vida profesional y familiar (Rapaport *et al.*, 2002).

En cualquier caso, fenómenos y barreras al margen, O'Neil y Bilimoria (2005) identifican tres factores de género que sugieren que las mujeres se enfrentan a situaciones y realidades diferentes a la de los hombres en las organizaciones:

²⁷ El origen de este análisis es un artículo que publicó The Times en 2003 en el que se decía que las empresas británicas con más mujeres en los consejos de administración tenían unos peores resultados financieros que la media (Judge, 2003).

- la escasa representación de la mujer en los estratos superiores de las organizaciones como resultado de los estereotipos de género,
- la incapacidad de las organizaciones para adaptar las estructuras de trabajo y los criterios de éxito que facilitan las responsabilidades profesionales y las responsabilidades familiares de las mujeres, y
- al sistema de promoción en las organizaciones a partir de las relaciones que limitan la promoción y las elecciones de las mujeres.

La legislación ha eliminado las barreras que impedían que las mujeres accedieran a puestos directivos, pero sin embargo, los datos evidencian que los hombres los siguen dominando. El análisis de las razones para este dominio es complejo y polifacético (CE, 2013c).

Por una parte, las carreras profesionales de las mujeres son más complejas y tienen un calendario diferente a las de los hombres (Sullivan, 1999). Así, las mujeres suelen desarrollar la carrera profesional a partir de diferentes organizaciones en lugar de quedarse en la misma organización (Ibíd.), probablemente debido a sus mayores responsabilidades familiares (Wood & Newton, 2006).

Otra de las razones se suele situar en la falta de mujeres promocionables en puestos directivos (CE, 2010a). Es decir, hay menos mujeres que promocionan, porque hay menos mujeres con posibilidades de promocionar. La CE (2010b) pone énfasis en la escasez de “mentoras” femeninas. De hecho, el *mentoring* guía a las personas con las que se sienten más identificadas y estas suelen ser elegidas entre personas de su mismo sexo. Por consiguiente, la falta de mujeres en la alta dirección, es en sí misma, una de las razones para que haya menos mujeres en órganos directivos (CE, 2010a).

Los estudios empíricos que examinan las carreras profesionales de las mujeres y sus avances en las organizaciones identifican cuatro áreas temáticas (Hopkins & O’Neil, 2007):

- a) Los estereotipos de género y la discriminación en el éxito profesional de las mujeres,
- b) Los aspectos que engloban el trabajo y la vida familiar y sus implicaciones en la búsqueda del equilibrio,
- c) El acceso de las mujeres a oportunidades de desarrollo profesional, y
- d) La renuncia por parte de las mujeres de las trayectorias profesionales más tradicionales.

a) **Los estereotipos de género**

Los estereotipos de género o las creencias generalizadas acerca de los rasgos que supuestamente poseen mujeres y hombres, siguen estando vigentes (Agut & Martín, 2007).

El principal estereotipo sobre el rol y la capacidad de la mujer hace referencia a la tradicional división de trabajo que separa las responsabilidades de generar ingresos y cuidado de la familia entre mujeres y hombres. No obstante, el 46% de las personas que trabajan en la UE son mujeres (CE, 2013a). Este dato indica que existe poca diferencia entre mujeres y hombres a la hora de generar ingresos.

Por otra parte, el estereotipo referido a la mujer como cuidadora de la familia sigue vigente. Así, los datos nos indican que para conciliar su vida laboral con la familia, las mujeres optan en mayor medida que los hombres por las jornadas reducidas y las excedencias. El 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. Se asume que las mujeres tienen una menor disposición a aceptar puestos de responsabilidad, especialmente si implican horarios largos de trabajo y viajes. Esto se traduce en una menor presencia de la mujer en áreas de actividad estratégicas, factor muy importante para ascender a los puestos de alta dirección (Agut & Martín, 2007). Esta parte del estereotipo es por tanto, la que más daño hace a la promoción de las mujeres (Economist, 2005, p. 68).

En el mismo sentido, Eagly y Carli (2004) consideran que la barrera impuesta por el prejuicio y la discriminación es una de las explicaciones más fundamentadas sobre la desproporción entre mujeres y hombres en posiciones de liderazgo. Así, “los hombres y las mujeres perciben al empresario exitoso como hombre y esa visión estereotipada de la gestión sigue vigente hoy en día” (Hopkins & O’Neil, 2007, p. 136).

Los estereotipos de género se pueden reflejar en las frases acuñadas *think manager-think male* y *think crisis-think female* (Ryan & Haslam, 2007). Por una parte, existe evidencia de la diferenciación de género y liderazgo en el lugar del trabajo a resultas de la cual, tanto los gerentes masculinos como las femeninas, consideran que los hombres tienen más posibilidades de poseer las características asociadas al éxito en la gestión (Schein, 1975). El efecto de este estereotipo se manifiesta en las organizaciones en dos prejuicios (Eagly & Karau, 2002):

- menor evaluación favorable de la mujer para asumir roles de liderazgo, y
- menor evaluación favorable de las mujeres líderes.

El estereotipo 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 (CE, 2010a, p. 35). En este mismo sentido, algunos hombres gerentes continúan sin estar convencidos sobre la efectividad de las mujeres líderes (Duehr & Bono, 2006; Sczesny, 2003).

Estas asunciones tienen el poder de afectar incluso las percepciones de las propias mujeres respecto a su idoneidad para asumir roles en la gestión (Ryan & Haslam, 2007), de tal manera que las mujeres se encuentran en una situación en la que siempre pierden. Si su comportamiento confirma el estereotipo de género, ellas no son consideradas como líderes apropiadas. Sin embargo, si su comportamiento es consistente con el estereotipo de género, ellas no actúan como auténticas mujeres (Ibíd., p. 551). Así, la ventaja del hombre respecto a la mujer es doble desde el momento que ellos se suponen que poseen tanto las características asociadas al liderazgo, como una mayor probabilidad de ser considerado líderes (Ibíd. p. 551).

Por otra parte, los estudios de Ryan y Haslam (2005, 2007) han sugerido que en épocas de crisis las personas probablemente se identifiquen antes con el fenómeno asociado al *think crisis-think female*, antes que al que responde al *think manager-think male*. Las mujeres se suponen que poseen unas características especialmente necesarias en épocas de crisis, ya que son más comprensivas, son más útiles, sofisticadas, poseen mayor sensibilidad hacia las necesidades de las otras personas, son más intuitivas, creativas y alegres (Ryan & Haslam, 2007). Es decir, las mujeres se suponen que están mejor preparadas para tratar desafíos socioemocionales propios de situaciones de crisis. De esta forma, las mujeres son consideradas como más idóneas para asumir posiciones de liderazgo en situaciones precarias porque los estereotipos de género asociados a su forma de gestionar las organizaciones, son precisamente las necesarias en situaciones de crisis (Ibíd.).

Por otra parte, la alta dirección valora diferente los atributos de los hombres y los de las mujeres en los procesos de evaluación, reforzando los estereotipos de género (Bevan & Thompson, 1992). El problema se agrava porque la mayoría de los evaluadores son hombres (Dickens, 1998). Los hombres suelen preferir socializar con otros hombres e influyen en las decisiones de promoción y en las evaluaciones del desempeño (Jonnergård *et al.*, 2010). A mayor abundamiento, el estudio realizado por Thomas (1996) concluyó que las mujeres obtenían evaluaciones inferiores tanto cuando la persona evaluadora era hombre, como cuando era mujer, probablemente porque en ese caso, la mujer tiene que demostrar que es más neutral hacia su género. A pesar de los resultados superiores de las mujeres en seis de las siete dimensiones de rendimiento evaluadas en el estudio de Shore (1992), las mujeres no recibieron evaluaciones superiores a los hombres, ni desarrollaron sus carreras profesionales más rápido que ellos. De este modo, las profesionales tienden a resultar desfavorecidas en los procesos de evaluación del desempeño (Bauer & Baltes, 2002; Ryan & Haslam, 2007; Bartol, 1999) lo que resulta un obstáculo en sus carreras profesionales (Jonnergård *et al.*, 2010).

Asimismo, las mujeres y los hombres perciben las evaluaciones del desempeño de manera diferente. Los hombres se centran en el contenido de la evaluación (las tareas a realizar y cómo se desempeñan), mientras que las mujeres se centran en el propio proceso de evaluación, que incluye actividades y relaciones con las personas responsables de los

procesos (Jonnergård *et al.*, 2010). El estudio realizado por Van Velsor y Hughes en 1990, concluyó que las mujeres gerentes tendían a centrarse en ganar credibilidad y buscar su sitio, mientras que los hombres se centraban en dominar ciertas habilidades y competencias en los negocios.

En conclusión, existe amplia literatura académica que demuestra la existencia de estereotipos de género y sus efectos en la discriminación de las mujeres a la hora de alcanzar el éxito profesional (Heilman & Eagly, 2008; Hopkins & O'Neil, 2007; Eagly & Carli, 2007).

b) Los aspectos que engloban la vida familiar y el trabajo

La persona empleada ideal existe siempre y cuando cuente con una persona empleada en casa que se encargue de las necesidades domésticas y familiares (Williams, 1999). En este sentido, se ha comentado previamente el estereotipo ligado al papel de cuidadora de la mujer. Estereotipo o no, la realidad es que hoy en día los aspectos relacionados con el cuidado de la familia conciernen a más mujeres que a hombres (Hopkins & O'Neil, 2007). Es un aspecto tan importante e interfiere tanto, que la interrelación entre el trabajo y la familia influye en la satisfacción laboral y personal de las mujeres (Rothbard, 2001). De hecho, el conflicto trabajo-familia afecta al desarrollo de la carrera profesional de las mujeres (Martins, Eddleston & Veiga, 2002), por lo que cualquier análisis de la mujer y el trabajo debería tener en cuenta el contexto y la interacción de las variables familiares en el trabajo de la mujer (Hopkins & O'Neil, 2007).

El rol de la mujer y sus responsabilidades familiares retienen su carrera profesional (Burke, 2002). La edad ideal para promocionar por la formación y experiencias acumuladas suele coincidir con la maternidad. El trabajo profesional directivo exige una gran dedicación para conseguir ascensos y el periodo comprendido entre los 30 y 40 años de edad (precisamente el que exige una mayor dedicación al cuidado de menores) es el más importante para el desarrollo de una carrera profesional (Agut & Martín, 2007). Así, las mujeres que buscan su maternidad tienen que abandonar sus carreras y las mujeres que persiguen alcanzar logros en sus carreras profesionales tienen que abandonar o retrasar la maternidad (Hewlett, 2002). En cualquier caso, las mujeres experimentan más

interrupciones en sus carreras profesionales (Kirchmeyer, 1998; Schwartz, 1989), que como apuntaba el estudio de Catalyst dificulta su promoción.

En este sentido volvemos a poner de manifiesto la importancia de los estereotipos de género y las expectativas de comportamiento que existen sobre el rol de las mujeres en el ámbito empresarial. El rol de género que se les presupone a las mujeres líderes en las organizaciones es parecido al que se les presupone fuera de las organizaciones, es decir, criar a la familia y cuidar a los demás (Hopkins & O'Neil, 2007). De tal forma, que las mujeres tienen que gestionar las tensiones que producen ambos roles y únicamente aquellas que son capaces de hacerlo consiguen el éxito profesional (Morrison, Randall & Van Velsor, 1992). Las mujeres se enfrentan por tanto al desafío personal y laboral de intentar equilibrar los dos roles con implicaciones negativas sicosociales (satisfacción laboral, autoestima) y económicas (mayor dificultad para promocionar).

c) El acceso a oportunidades de desarrollo profesional

Se constata una brecha de género por parte de las mujeres en el acceso a oportunidades de desarrollo profesional en iniciativas como el *mentoring*, las redes de apoyo o las designaciones para retos importantes que impliquen experiencias internacionales o desafíos de gestión (Hopkins & O'Neil, 2007).

El “*mentoring*” se define como una relación sostenida y continua con un colega sénior, que aporta experiencia y apoyo en el camino ascendente en la organización (Kram & Isabella, 1985). El *mentoring* se ha configurado como un instrumento importante para el desarrollo, la satisfacción profesional y la retención de talento (Woolnough & Davidson, 2007; Young & Perrewé, 2000), más si cabe en el caso de las mujeres (Burke & Mckeen, 1990; Bruckmüller *et al.*, 2014; Davidson & Burke, 2004; Hersby, Ryan & Jetten, 2009; Woolnough & Davidson, 2007; Vinnicombe & Singh, 2003; Vinnicombe, Singh & Kumra, 2004).

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 mentoras y mentores

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 (CE, 2010a, p. 41). De hecho, la literatura confirma la dificultad para acceder al *mentoring* por parte de las mujeres (Burke & Nelson, 2002; Ragins, 2002). Así, las mujeres pueden preferir tener como mentoras a otras mujeres de éxito, pero dado el menor número de mujeres en posiciones *sénior* o de alta dirección con respecto a los hombres, se reduce el número de candidatas mentoras y de las mujeres que potencialmente pudieran acceder al *mentoring* (Davidson & Burke, 2004).

Por otra parte, no todas las mujeres con éxito quieren actuar como mentoras (Catalyst, 2002). En este sentido, hay dos dificultades: el reducido número de potenciales mentoras y el hecho de que no todas quieren ser modelo 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 (CE, 2010a, 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 otras.

Los resultados del *mentoring* en las mujeres en ámbitos de gestión se traducen en incremento de la satisfacción laboral, de la visibilidad, del prestigio, de la autoestima, de ideas valiosas, de la realización personal o de mejoras en la remuneración por parte de ellas (Woolnough & Davidson, 2007). Asimismo, los resultados de las mujeres en ámbitos de gestión se traducen en un desarrollo y retención del talento, reducción de la rotación del personal, incremento en la diversidad en la cultura y en el compromiso organizacional o en una ventaja competitiva (Ibíd.).

Además del *mentoring*, otro factor importante en el desarrollo profesional de las mujeres son los contactos o redes (Hopkins & O'Neil, 2007). Las redes de apoyo proporcionan apoyo social y visibilidad. Las mujeres también están en desventaja en este aspecto, porque normalmente no se encuentran en posiciones de liderazgo y tienen menor acceso a roles individuales importantes (Hopkins & O'Neil, 2007). Por consiguiente, las mujeres siguen diferentes estrategias a la hora de conformar las redes de apoyo que incluye diferentes círculos sociales (Ibarra, 1997). Así, las directivas tienden a crear redes fundamentalmente por razones sociales o personales, como conocer a nuevas personas, o el desarrollo personal y, solo en segundo lugar, por razones profesionales, como conocer potenciales clientes o montar una empresa propia (CE, 2010a, p. 43). Sin embargo, en el caso de los varones, las razones profesionales tienen un peso mayor. De esta forma, la relación entre redes o contactos, y la promoción y el mayor salario es más positiva en el caso de los hombres que en el de las mujeres (Forret & Dougherty, 2004).

El proceso de reclutamiento en los cargos directivos habitualmente se realiza a través de recomendaciones y de redes de contactos informales (Clarkson Centre Pricewaterhouse Coopers, 2009). Por lo tanto, considerando que las mujeres carecen de acceso a las redes de relaciones masculinas (Jenner, Dyer & Whitham, 2008), los procesos de promoción y reclutamiento también deberían ir acompañados.

En una economía global la experiencia internacional es un elemento importante para la promoción hacia puestos directivos en las organizaciones (Lyness & Thompson, 2000). La experiencia internacional o las funciones de gestión importantes son facilitadores en el avance y progreso dentro de la organización para la mujer (Vinnicombe & Singh, 2003; Hopkins & O'Neil, 2007). En este ámbito, la mujer vuelve a padecer el estereotipo de género que vincula la falta de deseo para afrontar retos de gestión y experiencias internacionales por su parte. Sin embargo, aunque así fuera en el caso de algunas mujeres, otras consideran que existen otras formas más sutiles de discriminación como el acceso de los hombres a mejores oportunidades de formación que les facilitan las designaciones para funciones importantes o puestos internacionales (Hopkins & O'Neil, 2007). De alguna forma, observamos un círculo vicioso.

La promoción de la mujer es más probable que se de internamente en las organizaciones, en lugar de ser contratadas directamente para posiciones gerenciales (Lyness & Judiesch, 1999). Por ello, es importante el desarrollo de oportunidades de promoción para las mujeres en las organizaciones (Konrad, 2007).

d) La renuncia de las mujeres

La mayoría de las mujeres profesionales detienen o paran sus carreras profesionales en algún momento de sus vidas (Hewlett & Luce, 2005). Mujeres muy bien preparadas, con brillantes currículos académicos y exitosas optan por detener o renunciar voluntariamente a sus carreras profesionales (Belkin, 2004; Wallis, 2004). Este fenómeno se puede constatar en diferentes estudios que muestran que entre una quinta parte y la mitad de mujeres con nivel educativo superior están fuera del mercado laboral (Belkin, 2004; Wallis, 2004). Marshall (1995) apuntaba que este fenómeno se debe a la estructura y procesos organizacionales que no permiten a las mujeres ofrecer lo mejor de sí mismas en sus roles en las organizaciones.

Mujeres profesionales de nivel medio o alta dirección optan por abandonar las organizaciones y comenzar iniciativas empresariales propias (Marshall, 1995). El estudio de Catalyst (2000, p. 43) preguntó a mujeres empresarias por las razones por las que abandonaron sus anteriores organizaciones y estas apelaban a la falta de flexibilidad, al techo de cristal, al descontento con sus entornos laborales y a la falta de desafíos.

Asimismo, la maternidad y en concreto la crianza de las y los menores, es otra de las razones por las que determinadas mujeres optan por renunciar o detener sus carreras profesionales (Belkin, 2004). En algunos casos, estas mujeres deciden comenzar iniciativas empresariales propias con la esperanza de que estas les permitan compaginar y conciliar con mayor flexibilidad la vida familiar y el trabajo (Hopkins & O'Neil, 2007).

Hewlett y Luce (2005) sugieren la necesidad de abordar los factores inhibidores y disuasivos que dirigen las mujeres a las “rampas de salida” en sus carreras profesionales. Los factores inhibidores se refieren a trabajos insatisfactorios, y los factores disuasivos a aquellas circunstancias que alejan a las mujeres de sus carreras, como la maternidad o el

cuidado de mayores. Sin embargo, en el caso de los hombres, las rampas de salida se deben a razones distintas como a cambios de trabajos, formación o el inicio de actividades empresariales (Hewlett & Luce, 2005). En este sentido, estos autores instan a facilitar “rampas de entrada” para las mujeres que alimenten sus ambiciones.

Mainiero y Sullivan (2005) exponen el fenómeno del modelo de carrera profesional caleidoscopio en el caso de las mujeres. De acuerdo con este modelo, las mujeres abandonan el mercado laboral por un conjunto de razones y factores contextuales como la falta de oportunidades de desarrollo, aspectos familiares y valores generacionales que varían. Estos autores sugieren diferentes rutas o modelos de carrera profesionales para las mujeres. Así, las mujeres en sus inicios, en la mitad o en la etapa final de sus carreras profesionales posicionan diferentes factores en el primer plano. Por ejemplo, para las mujeres en sus inicios, los desafíos empresariales son importantes. Las mujeres en la etapa media de sus carreras priorizan los aspectos familiares y las relaciones, mientras que en la última etapa de su carrera profesional, las mujeres optan por el equilibrio y los desafíos empresariales son menos importantes (Mainiero & Sullivan, 2005).

Resumiendo, las mujeres desarrollan diferentes modelos de carreras profesionales (Kirchmeyer, 1998) y en sus etapas iniciales necesitan *mentoring*, *coaching* y apoyo para desarrollar sus habilidades y aptitudes (Woolnough & Davidson, 2007). Las mujeres en las etapas medias de sus carreras profesionales demandan horarios flexibles e iniciativas de apoyo por parte de las organizaciones. Finalmente, las mujeres en su etapa final, demandan oportunidades para poder aplicar su experiencia, actuar como mentoras con mujeres jóvenes y especialmente, aportar valor y sentirse valoradas en las organizaciones (O’Neil & Billimoria, 2005).

En definitiva, el mayor acceso de la mujer a puestos de liderazgo no se da de manera fortuita, sino que constituye el resultado de una serie de transformaciones que se van produciendo tanto en las mujeres como en las organizaciones (Lupano Perugini, 2008). Teniendo en cuenta todo lo anterior, a continuación, se ofrecen una serie de acciones que una empresa socialmente responsable con la IG puede desarrollar a fin de garantizar la promoción de la mujer en el ámbito de la RSG.

1- Identificar las dificultades que tienen las mujeres para incorporarse a los procesos de promoción y definir estrategias para solventarlas. (Knudsen, 2012; Parke, 2010; Ragins *et al.*, 1998)

Las empresas deben identificar el nivel en el que las carreras profesionales de las mujeres se detienen y por qué (Parke, 2010). Por ejemplo, una empresa comprometida con la IG establece que el camino para promocionar es transparente y comunica y difunde en toda la organización las competencias y habilidades necesarias para promocionar en cada puesto (Knudsen, 2012). Del mismo modo, la RSE en el proceso de promoción afianza los principios de valoración efectiva de méritos y desempeño y requiere de la transparencia y publicidad en la divulgación de todas las vacantes (Torre & Maruri, 2009). Ragins *et al.* (1998) identificaron una serie de prácticas necesarias para romper el techo de cristal: la atracción de las mujeres al pipeline, el establecimiento de sistemas de evaluación objetivos, el *mentoring* y la intervención del CEO.

2- Identificar las barreras que tienen las mujeres para acceder a puestos de alta dirección y establecer mecanismos para su incorporación. (CSR Europe, 2006; Equal Opportunities Commission, 2004; Karam & Jamali, 2013; Parke, 2010)

Una empresa socialmente responsable con la IG puede identificar la barreras que las mujeres tienen a la hora de promocionar y desarrollar iniciativas para solventarlas (Equal Opportunities Commission, 2004). Las mujeres pueden experimentar barreras a la hora promocionar y acceder a mayores cuotas de poder (Dunn-Jensen & Stroh, 2007). Por ello, es importante identificar las barreras que dificultan que las mujeres alcancen su máximo potencial en la empresa (Karam & Jamali, 2013; Parke, 2010). Así, pueden existir sesgos de género en la identificación de los criterios para la evaluación del desempeño, basados en atributos habituales de los gerentes masculinos (Dickens, 1998). Incluso las evaluaciones del desempeño basadas en sistemas por objetivos aparentemente neutrales tienden a considerar el buen desempeño con base en normas y valores masculinos (Jonnergård *et al.*, 2010). Asimismo, puede realizar entrevistas regulares en las que se debatan abiertamente sobre las aspiraciones de desarrollo profesional y se intenten ofrecer caminos flexibles de trabajo (Parke, 2010).

3- Tomar medidas para que aspectos como disponibilidad de horario y para viajar o ausencia por cuidado de menores, no sean criterios decisivos para la promoción. (De Cabo *et al.*, 2011; Hewlett & Luce, 2005; Loutfi, 2001)

Las mujeres reconocen las dificultades de conciliación entre su vida familiar y laboral como barrera principal en el desarrollo de su carrera profesional (De Cabo *et al.*, 2011; Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux & Brinley, 2005; Torre & Maruri, 2009). Por lo que la empresa socialmente responsable tiene que facilitar la incorporación de las mujeres tras su maternidad y que esta no sea una causa de exclusión en los procesos de promoción. La empresa puede establecer criterios para que medidas de conciliación como jornadas parciales o excedencias no penalicen las oportunidades de promoción (Loutfi, 2001). En este mismo sentido, se sugieren estrategias como facilitar la flexibilidad en el horario laboral o la eliminación del estigma que suponen las excedencias en las promociones (Hewlett & Luce, 2005).

4- Priorizar la promoción de mujeres en los puestos en los que están infrarrepresentadas. (Casey, Skibnes & Pringle, 2011; CSR Europe, 2006; De Cabo *et al.*, 2011; Dezsó & Ross, 2012)

Ryan y Haslam (2007) consideran indispensable fomentar iniciativas en las organizaciones que eliminen el “tokenismo”²⁸ de las mujeres en las posiciones de liderazgo y que fomenten el reforzamiento del status quo de las mujeres. Por ejemplo, el establecimiento de cuotas en el caso Noruego ha permitido el avance numérico de las mujeres en los órganos de dirección (Casey *et al.*, 2011; De Cabo *et al.*, 2011). Las cuotas pueden resultar muy útiles dado que la discriminación y la subestimación de las habilidades de las mujeres pueden ser superadas con la mera presencia de ellas en los órganos con capacidad de decisión (De Cabo *et al.*, 2011). Es más, los CEO que creen que sus empresas realizan procesos de selección y promoción neutrales, deberían asegurar y garantizar la diversidad de género en la alta dirección (Dezsó & Ross, 2012).

5- Fomentar las redes de apoyo como *mentoring* o *coaching* para las mujeres. (Amla, 2008; De Cabo *et al.*, 2011; Fitzimmons, 2012; GRI & IFC, 2009; Jonnergård *et al.*, 2010; Ragins *et al.*, 1998; Ryan & Haslam, 2007; Woolnough & Davidson, 2007)

Como se ha visto, el *mentoring* juega un papel fundamental en la promoción de las mujeres en la gestión generando autoconfianza, desarrollando determinadas habilidades o facilitando el aprendizaje de la empresa o sector, y en definitiva, incrementando el impacto personal (De Cabo *et al.*, 2011; GRI & IFC, 2009; Parke, 2010; CE, 2012a;

²⁸ Tokenismo se refiere a la situación de un colectivo que no representa más de un 15% dentro de un grupo.

Woolnough & Davidson, 2007). Los modelos de referencia y las redes de contacto son muy útiles para conectar personas en situaciones parecidas y permitirles compartir experiencias, ideas y fomentar el apoyo en la organización (Parke, 2010). Sin embargo, las mujeres tienen mayores dificultades que los hombres a la hora de acceder a redes profesionales porque estas están dominadas por ellos (Elg & Jonnergård, 2003; Ibarra, 1997). Las mujeres pueden participar y animar a otras dentro y fuera de sus organizaciones en el desarrollo de redes profesionales (Jonnergård *et al.*, 2010) y las mujeres que ya han alcanzado la alta dirección, pueden ser mentoras para otras (Amla, 2008; De Cabo *et al.*, 2011; Fitzimmons, 2012). Así, una empresa socialmente responsable puede colaborar fomentando las redes de contacto profesionales que incluyan tanto mujeres, como hombres, a través de iniciativas que se adapten a ambos géneros y que no excluyan a las personas empleadas que tengan obligaciones privadas (Jonnergård *et al.*, 2010), redes de contacto exclusivamente entre mujeres de la misma empresa (Amla, 2008) y a través del *mentoring* (Ragins *et al.*, 1998).

6- Fomentar la elaboración de una base de datos o un sistema de identificación de las mujeres promocionables. (Amla, 2008; CSR Europe, 2006; De Cabo *et al.*, 2011; Karam & Jamali, 2013; Knudsen, 2012; Tienari *et al.*, 2013; Torre & Maruri, 2009; World Economic Forum, 2013)

La empresa socialmente responsable con la IG identifica y desarrolla el talento gestionando un pool de mujeres con potencialidad de ser promocionadas (CSR Europe, 2006; De Cabo *et al.*, 2011; Karam & Jamali, 2013; Tienari *et al.*, 2013; World Economic Forum, 2013). Los comités de selección deben ampliar sus búsquedas de personas candidatas más allá del limitado grupo de anteriores CEO o personas directivas, porque estos grupos carecen de IG (Fitzsimmons, 2012; Konrad *et al.*, 2008). Así, la empresa puede desarrollar iniciativas de liderazgo para disponer en un futuro de candidatas (Knudsen, 2012). Asimismo, los indicadores de medición y seguimiento de género deben reflejar los elementos claves de la IG y la identificación de mujeres promocionables es uno de ellos (Torre & Maruri, 2009). En definitiva, la empresa debería crear un banco de talentos diversos a fin de encontrar las mejores personas (Amla, 2008).

7- Programar cursos en habilidades directivas, técnicas de comunicación, liderazgo etc. dirigidas a mujeres con posibilidades de promoción. (CSR Europe,

2006; De Cabo *et al.*, 2011; Marshall, 2008; Morrison & Von Glinow, 1990; Parke, 2010; Torre & Maruri, 2009)

La formación es un componente que juega un papel muy relevante como impulsor en la carrera profesional de las mujeres (CESPES, 2011, p. 54). Las iniciativas de formación específicas dirigidas a mujeres dirigentes pueden ayudar a crear diferentes estilos de gestión y liderazgo (Parke, 2010). La formación es importante en el avance profesional de la mujer y por ello, la empresa socialmente responsable con la IG puede implementar cursos formativos en habilidades directivas, en desarrollo de liderazgo y *mentoring* (CSR Europe, 2006; De Cabo *et al.*, 2011; Marshall, 2008; Morrison & Von Glinow, 1990; Torre & Maruri, 2009).

3.3.3.3 La Responsabilidad Social de Género en la Formación Continua

La participación de las personas empleadas 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) en el caso de las mujeres (Fundación Mujeres, 2006). Las mujeres tienden a recibir menor formación independientemente de su ocupación, sector al que pertenece la empresa en la que trabajan o modalidad de contrato (Pischke, 2001; Keaveny & Inderrieden, 1999). Un análisis de las causas de este desequilibrio muestra que el origen del mismo está en las dificultades de las mujeres para participar en los procesos de formación (Pischke, 2001). Los 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. Por consiguiente, las mujeres acceden en menor medida a la formación y, por tanto, a la promoción profesional. La literatura indica que la formación mejora la inserción laboral y las perspectivas de carrera profesional (Asplund, 2004). Por lo que esta situación no solo es negativa para las trabajadoras, también lo es 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.

La IG implica el acceso a la formación en el trabajo, ya que esta contribuye al desarrollo profesional y las oportunidades de promoción (GRI & IFC, 2009). Por su parte, la formación impacta positivamente en la retribución de las personas empleadas (Bishop, 1997). Consecuentemente, la formación se constituye como un elemento clave para

disminuir la desigualdad salarial (Asplund, 2004). Es más, la formación en IG impacta positivamente en el conocimiento del marco organizativo y en las actitudes individuales respecto a la IG (Kulik & Roberson, 2008). En realidad, la formación es un buen vehículo para desarrollar la IG en las empresas. Por ello, el desarrollo de políticas de RSE que faciliten recursos para la formación de las mujeres es un aspecto importante que las empresas comprometidas con la IG pueden realizar (Karam & Jamali, 2013).

En este sentido, la sensibilización de todas las personas de la organización frente a las desigualdades y el incremento del compromiso con la igualdad desde los niveles más altos de dirección es una etapa importante en el despliegue del compromiso por la IG. Así, el compromiso de quien lidera la empresa es la condición más importante para que cualquier iniciativa que promueva la IG tenga éxito (Cox, 2001). Asimismo, la gestión de los RRHH en la RSE requiere el apoyo de la alta dirección, por lo que esta debe implicarse en la promoción de la formación en la organización (Emmott & Worman, 2008).

Por su parte, la formación es un elemento importante en la promoción y por tanto, desde una perspectiva de RSG, la empresa debe analizar la inversión en formación y desarrollo de la carrera, de manera que ambos estén integrados, e identificar si se hace desde una perspectiva de género y si fomenta la IG (Torre & Maruri, 2009). 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.

En lo que respecta al diagnóstico de las necesidades formativas del personal desde la perspectiva de género, esta ayudará a la empresa a detectar necesidades de formación y a identificar desequilibrios si los hubiera. En este sentido, la participación equilibrada por género en la formación continua facilita el pleno desarrollo de todos sus RRHH y, consecuentemente, el acceso a la promoción sin discriminación por género. Además,

incorporar la IG 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.

Por lo tanto, las empresas socialmente comprometidas con la IG deben garantizar la IO en aspectos de formación, a través de actuaciones como (Chinchilla & Guerra, 2006, p. 33):

- La detección de necesidades formativas
- La planificación de la formación (contenidos, duración, personal al que se dirige)
- Los horarios en lo que se imparte la formación
- La difusión de ofertas formativas
- La evaluación de la formación.

A continuación, además de estas, se ofrecen otra serie de medidas de RSG que se pueden desplegar en el ámbito de la formación. Destacamos medidas dirigidas a las mujeres específicamente y medidas dirigidas a la sensibilización de la IG en las organizaciones.

1- Identificar los obstáculos de la participación de las mujeres en los procesos formativos y establecer mecanismos para su resolución. (Chinchilla & Guerra, 2006; CESPES, 2011; CSR Europe, 2006; Parke, 2010)

La formación desde una perspectiva de género exige identificar posibles desequilibrios en su acceso por parte de las mujeres y la definición de mecanismos para su resolución (CESPES, 2011; Chinchilla & Guerra, 2006). Ello implica realizar estudios de necesidades formativas de todo el personal desagregado por sexo y comunicar las acciones formativas de manera que lleguen a todo el personal (CESPES, 2011). Una de las causas de la brecha salarial es la falta de formación de las personas empleadas con contratos de jornadas parciales (Walby & Olsen, 2002). El estudio del mercado laboral alemán realizado por Pischke (2001) concluyó la mujer tiene menor probabilidad de recibir formación en la empresa y que si esta se da, es de menor duración. Así, la empresa socialmente responsable con la IG podrá facilitarles el acceso formación. Asimismo, puede ofertar formación online y metodologías interactivas que permitan formarse con flexibilidad horaria a la plantilla (Chinchilla & Guerra, 2006; CSR Europe, 2006).

2- En caso de que la formación sea fuera de la jornada laboral, una empresa socialmente responsable con la IG establece medidas para facilitar la asistencia de las mujeres con personas dependientes o menores a su cargo. (Chinchilla & Guerra, 2006; Torre & Maruri, 2009)

Las mujeres reciben formación en su tiempo libre en mayor probabilidad que los hombres (Pischke, 2001). Por otra parte, la tendencia a vincular la responsabilidad del cuidado de menores y mayores con las mujeres se puede convertir en un impedimento para acceder a la formación fuera del horario laboral (Torre & Maruri, 2009). Las empresas pueden garantizar la posibilidad de formación al mismo tiempo que la conciliación con las obligaciones familiares no interfiera (Messing & Östlin, 2006). Por ello, si la impartición de la formación se da fuera de la jornada laboral, la empresa puede facilitar medidas para la atención de personas dependientes o compensar de las horas empleadas en cursos fuera de la jornada laboral como trabajo efectivo (Chinchilla & Guerra, 2006; Torre & Maruri, 2009).

3- Permitir la asistencia a la formación a aquellas personas trabajadoras que están disfrutando de permisos de excedencia. (GRI & IFC, 2009; Parke, 2010; Torre & Maruri, 2009)

Las mujeres interrumpen en mayor medida sus carreras profesionales y deriva en una presencia menor en los procesos formativos (Oosterbeek, 1998). Por otra parte, la maternidad es una etapa clave para retener a la mujer en la empresa (Parke, 2010). Se constata un distanciamiento en la formación de las mujeres, especialmente la específica, tras la maternidad (CESPES, 2011). Asimismo, se observan carencias formativas entre las mujeres que se reincorporan al mercado laboral (Sarrió *et al.*, 2002). De este modo, la empresa socialmente responsable con la IG puede establecer programas formativos que faciliten la adaptación de las mujeres que retornan tras excedencias (Chinchilla & Guerra, 2006) o licencias de maternidad (Parke, 2010). Asimismo, puede permitir la asistencia a la formación a aquellas personas empleadas disfrutando de licencias e implementar un plan de comunicación mientras disfrutan de ellas (GRI & IFC, 2009; Parke, 2010).

4- Ofrecer formación en IG a toda la plantilla. (Amla, 2008; Bruckmüller, Ryan & Haslam, 2014; CESPES, 2011; CSR Europe, 2006; Emmott & Worman, 2008; Knudsen, 2012; Torre & Maruri, 2009; Wiethoff, 2004; World Economic Forum, 2013)

La formación en IG es un componente imprescindible a cualquier iniciativa o programa que promueva la IG (Wiethoff, 2004). Sensibilizar y formar a las personas de las empresas en IG, requiere no solo de la difusión de las acciones que se están llevando a cabo, sino también de los beneficios que se esperan obtener. La empresa deberá proporcionar una adecuada formación en materia de IO entre mujeres y hombres a toda la plantilla (Torre & Maruri, 2009) y realizar campañas comunicativas de información y sensibilización que incidan en la igualdad como valor diferencial de la organización (Fundación Mujeres, 2006).

Asimismo, la empresa puede implementar formación en materia de diversidad a toda la alta dirección y gerencia (Bruckmüller *et al.*, 2014; Knudsen, 2012). Una empresa comprometida con la gestión de la diversidad incluye formación en esta materia en los procesos de acogida a nuevo personal gerente o responsable (Knudsen, 2012). Añadidamente, emplean un lenguaje no sexista en los materiales formativos y lo exigen a las empresas proveedoras de la misma (CESPES, 2011; World Economic Forum, 2013). Asimismo, establece programas formativos que incrementen la sensibilización hacia la IG y ofrezcan herramientas y habilidades para trabajarla (CSR Europe, 2006; Emmott & Worman, 2008), lo introduce como parte integral en el proceso formativo (Amla, 2008) e incorpora la perspectiva de género de manera transversal en todas las acciones formativas de la empresa (CESPES, 2011).

En definitiva, la empresa socialmente comprometida con la IG podría implementar programas de formación dirigidos tanto a hombres como mujeres, a fin de que fueran más conscientes de las barreras que a menudo las mujeres sufren en diferentes niveles de sus carreras (Bruckmüller *et al.*, 2014).

3.3.3.4 La Responsabilidad Social de Género en la Retribución

La desigualdad salarial entre mujeres y hombres, también identificada como brecha salarial, alude a la diferencia en la retribución media de mujeres y hombres. Uno de los ámbitos de discriminación laboral de las mujeres más analizados es el salarial (Agut & Martín, 2007; Barnet-Verzat & Wolff, 2008; Blau & Khan, 2000; Blau & De Varo, 2007; De la Rica, Dolado & Llorens, 2008; Martínez Tola *et al.*, 2008; UE, 2014; Walby &

Olsen, 2002). La discriminación salarial es aquella que se da cuando una mujer cobra un salario inferior por realizar un trabajo equivalente al que desempeña un hombre (Martínez Tola *et al.*, 2008). Como se ha expuesto previamente, el análisis comparativo de sueldos evidencia la discriminación hacia las mujeres (Lupano Perugini, 2008).

La igualdad en la retribución por un trabajo de igual valor es el principio para alcanzar la equidad salarial (Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad [MSSSI], 2013). La equidad salarial se refiere a una remuneración justa. El concepto de trabajo por igual valor implica la igualdad de remuneración en trabajos que, siendo diferentes y para los que se requiere distintas capacidades y cualificaciones, generan igual valor. Es un concepto muy sutil, pero clave para abordar la desigualdad en la remuneración.

La discriminación salarial está legalmente prohibida, pero como se ha visto, la diferencia de remuneración entre las mujeres y hombres se da en la mayoría de los países (Barnet-Verzat & Wolff, 2008). Las prestaciones del sistema público español de Seguridad Social que generan mujeres y hombres en función de cotizaciones, evidencian esa brecha salarial (Torre & Maruri, 2009). El problema principal de la discriminación salarial es la práctica diaria en las empresas, dado que tanto la legislación nacional como la internacional velan por la retribución igualitaria: la Constitución Española, el Estatuto de los Trabajadores, la LOIEMH, el convenio de la OIT y la Estrategia Europea 2010-2015, el Pacto Europeo 2011-2020 o la Resolución del Parlamento Europeo 2012.

La CE alude a diferentes razones para explicar el fenómeno de la brecha salarial (2013b, p. 5):

- Discriminación en las empresas
- Diferentes trabajos, diferentes sectores
- Los sistemas retributivos de las empresas
- La infravaloración del trabajo de la mujer y sus capacidades
- La escasa presencia de la mujeres en puestos de liderazgo
- Los roles de género
- El equilibrio de las responsabilidades profesionales y familiares

En este sentido, una de las principales causas del problema se deriva del hecho que muchas mujeres no trabajan a tiempo completo en el mercado laboral (Barnet-Verzat & Wolff, 2008). En atención a sus responsabilidades familiares, las mujeres tienden a trabajar menos horas y en sectores cuyos trabajos puedan compatibilizar con sus atenciones familiares. De tal forma que la brecha salarial aumenta cuando las mujeres tienen descendencia y en los trabajos con jornadas parciales. Así, el índice de empleo para las mujeres con descendencia fue de un 64,7% en 2010, mientras alcanzaba hasta el 89,7% en el caso de los hombres con descendencia (CE, 2013b). La Comisión para la Igualdad de Oportunidades Británica concluyó que más de un tercio de la discriminación salarial correspondía al hecho de tener que combinar el trabajo remunerado y los cuidados de la familia por parte de las mujeres (Equal Opportunity Commision, 2004).

Asimismo, el sector al que pertenece la empresa puede jugar un papel importante. Las mujeres y los hombres desempeñan diferentes trabajos y en diferentes sectores. Así, las mujeres tienden a trabajar en sectores con menor remuneración (Bronars & Famulari, 1997). Las mujeres representan un 80% de los trabajos en el sector sanitario y de atención social y son mayoría en los sectores con retribuciones inferiores (CE, 2013b). La literatura de la segregación ocupacional sugiere que las mujeres podrían segregarse en empleos donde la remuneración no está ligada al rendimiento (por ejemplo, el sector público), al suponer que estos trabajos son más compatibles con sus mayores responsabilidades en el hogar (De la Rica *et al.*, 2008). Así, las mujeres optarían por empleos que aportan mayor estabilidad a cambio de una probable menor remuneración y penalización en caso de interrupciones en la carrera profesional (Ibíd.).

La segregación laboral por género implica que las mujeres tienen más posibilidades de situarse desproporcionadamente en trabajos de categoría inferior (Dickens, 1998). Las ocupaciones más feminizadas se centran en tareas de tipo administrativo y en ramas de actividad vinculada a los servicios relacionados con el cuidado de las personas, la educación, el cuidado de hogares, hostelería y comercio, donde la retribución es menor (Martinez Tola *et al.*, 2008). De esta forma, se excluyen a las mujeres de mejorar la retribución accesible para los hombres (Ibíd.).

Por otra parte, las mujeres están infrarrepresentadas en los sectores con retribuciones mayores. Las mujeres representan únicamente un 32% de las científicas e ingenieras de Europa. En 2013, las mujeres constituyeron el 17,8% de los miembros de los consejos de administración de las mayores empresas que cotizan en Europa y un 2,8% de los cargos de consejero delegado (UE, 2014). Incluso en los sectores tradicionalmente femeninos, están infrarrepresentadas en posiciones de liderazgo y decisivos. A mayor abundamiento, los datos evidencian que los sectores con mayor presencia de mujeres en posiciones de liderazgo, reciben menor retribución que aquellos con presencia mayoritaria masculina (CE, 2013b).

Por consiguiente, las mujeres tienden a trabajar en mayor medida en jornadas parciales, en sectores con retribuciones menores y en funciones que se alejan de la gerencia (CE, 2013b, 2014).

Sin embargo, la discriminación en ocasiones es más sutil y más difícil de identificar. Las capacidades de las mujeres suelen estar infravaloradas (porque se les presupone unas características psicológicas) en lugar de valorar sus competencias incluso en un mismo sector (CE, 2013b). Así, una enfermera recibe menor retribución que un técnico sanitario incluso cuando los requisitos y capacidades son similares. Las tareas físicas (tradicionalmente desarrolladas por hombres), suelen estar mejor remuneradas que las tareas que habitualmente realizan las mujeres. El caso habitual suele ser el de las cajeras de los supermercados versus las funciones de abastecimiento de almacén en los supermercados.

Las mujeres y los hombres no reciben la misma retribución salarial aun cuando realizan el mismo trabajo o trabajo de igual valor (CE, 2013b; UE, 2014). Puede ser consecuencia de la llamada discriminación directa hacia la mujer, o como resultado de prácticas que aunque no estén diseñadas para discriminar, resultan en una discriminación hacia las mujeres. Los sistemas retributivos como los bonus, los rendimientos por objetivos o los complementos por disponibilidad, por ejemplo, redundan normalmente en una menor retribución a las mujeres (CE, 2013b).

El caso de las mujeres y hombres directivos es representativo. Ellas acceden en menor medida a los puestos de responsabilidad dotados con alta remuneración pero, además, las pocas que llegan soportan una brecha salarial mayor que las mujeres que ocupan puestos de menor jerarquía (Martinez Tola *et al.*, 2008). Además, el estudio de De la Rica *et al.*, (2008) evidencia claros signos del efecto techo de cristal, observando mayores diferenciales y menor participación femenina en las partes altas de la distribución del componente salarial remuneración por objetivos. Por su parte, aunque los incrementos salariales y los procesos de promoción están interrelacionados (Blau & DeVaro, 2007), los hombres experimentan mayores incrementos en la retribución en las promociones (Cobb-Clark, 2001).

Albrecht, Björklund y Vroman (2003) identificaron diferencias de género en las remuneraciones como factores explicativos de la diferencia salarial entre mujeres y hombres. Sin embargo, las razones que justifican esas diferencias basadas en las supuestas preferencias de ellas para trabajar en tareas menos exigentes y por consiguiente, menos remuneradas, no son suficientes (Albrecht *et al.*, 2003). Las razones que llevan a las mujeres a aceptar trabajos peor remunerados no están justificados por factores objetivos como la formación o la experiencia laboral, sino que la mayoría de las veces se debe a estereotipos de género que se atribuyen a las mujeres (Martinez Tola *et al.*, 2008). De hecho, los roles de género basado en tradiciones y estereotipos, pueden influir a la hora de elegir los estudios a realizar.

En definitiva, la retribución debería ir unida más a la gestión del desempeño que al género. De hecho, la retribución, como la gestión y evaluación del desempeño, son aspectos que exigen una gestión integrada. Por lo que la gestión de los RRHH debería garantizar la igualdad en la retribución ante trabajos de igual valor. Además del cumplimiento de la ley, una política retributiva transparente y sin discriminaciones afianza la lealtad, el compromiso y la motivación por parte del personal, especialmente de las mujeres (CSR Gender Group, 2009; Fundación Mujeres, 2009) y reduce la rotación del personal (CSR Gender Group, 2009)²⁹.

²⁹ La disminución de la brecha salarial puede reportar los siguientes beneficios (Comisión Europea, 2013b, p. 8)

- Una sociedad más justa e igualitaria.
- La creación de trabajos de mayor calidad para atraer a las mujeres.

De este modo, la RSE en el proceso de retribución se dirige hacia la igualdad salarial en el trabajo de igual valor, a través de la fijación de criterios objetivos en la gestión del desempeño y la realización de estudios de detección de desigualdades (Torre & Maruri, 2009). En cualquier caso, la empresa debe garantizar que las mujeres son remuneradas con igualdad (CSR Europe, 2006) y es interesante que se establezca un compromiso por parte de la empresa que refleje en las políticas organizativas que a igual trabajo, se ofrece igual retribución (MSSSI, 2013).

En el ámbito de la remuneración, una empresa que desea ser socialmente responsable desde la perspectiva de género podría poner en marcha las siguientes medidas de RSG:

1- Garantizar que los criterios que rigen los complementos y pluses salariales no provoquen situaciones de discriminación. (Hopkins & O'Neil, 2007; Knudsen, 2012; Torre & Maruri, 2009)

El análisis de la brecha salarial exige una revisión y valoración de los puestos de trabajo que permita identificar tareas, funciones y competencias por puestos y su vinculación a las personas empleadas, dado que las diferencias detectadas a igualdad de tareas, funciones o competencias podrían deberse a situaciones discriminatorias (Torre & Maruri, 2009). Sin embargo, analizar la retribución implica analizar todos los elementos retributivos, incluidos otras remuneraciones o beneficios (primas, horas extras, rendimientos, objetivos, méritos, pensiones, subsidios, etc.). Los complementos y pluses salariales tienden a ser ofrecidos a las personas empleadas de mayor categoría funcional y a quienes trabajan con contratos a jornada completa, quienes habitualmente son hombres (Dickens, 1998). Las mujeres suelen ser mayoritarias en puestos de trabajo de categorías inferiores y con contratos a jornada parciales (UE, 2014). Por lo tanto, una empresa socialmente responsable con la IG en la gestión de los RRHH, puede asegurar que los sistemas de compensación y retribución están basados únicamente en el desempeño (Knudsen, 2012; Hopkins & O'Neil, 2007) y de acuerdo a criterios claros y objetivos

-
- Trabajadoras más preparadas y motivadas
 - Evitar demandas y litigios
 - Crecimiento económico

Así, una sociedad más justa podrá contribuir a reducir los niveles de pobreza y a incrementar los recursos económicos de las mujeres. Por otra parte, la igualdad en la retribución es necesaria para la creación de trabajos atractivos y motivantes para las mujeres, que redundarán en mayor desarrollo de su talento y habilidades, y por consiguiente, en mayor rendimiento y competitividad.

convenientemente publicitados y recogidos en los convenios y acuerdos de empresa (MSSSI, 2013).

2- Ofrecer formación en IG a las personas responsables de definir la política retributiva. (Emmott & Worman, 2008; Fundación Mujeres, 2009; Torre & Maruri, 2009)

La empresa socialmente responsable con la IG puede diseñar guías y ofrecer formación al personal directivo para responder a las necesidades de diversidad (Emmott & Worman, 2008). La formación en IG dirigida a las personas responsables de la política retributiva es una herramienta de sensibilización especialmente importante (Torre & Maruri, 2009; Fundación Mujeres, 2009).

3- Implantar medidas de acción positiva tendentes a reducir las brechas salariales siempre que se observen diferencias retributivas entre mujeres y hombres. (GRI & IFC, 2009; Karam & Jamali, 2013; Kingsmill, 2001; MSSSI, 2013; Torre & Maruri, 2009; UNIFEM & UNGC, 2011a)

La empresa socialmente responsable con la IG revisa su estructura salarial y analiza estadísticamente en diferentes periodos las retribuciones medias de mujeres y hombres en la empresa (Kingsmill, 2001; MSSSI, 2013). En este sentido, la CE instó en marzo de 2014 a los Estados miembros a facilitar la transparencia de los salarios en las empresas a partir de medidas como mejorar el acceso a la información de las personas empleadas sobre sus salarios, o a establecer sistemas de información de pagas y sistemas de clasificación de puestos de trabajo no discriminatorios (UE, 2014).

La empresa debería valorar los puestos de trabajo eliminando los sesgos de género en la retribución de categorías feminizadas y masculinizadas, y definir los complementos e incentivos salariales de la empresa. Los complementos salariales en España pueden explicar hasta el 80% del gap de género debido, al menos en parte, a la menor disponibilidad de las mujeres para llevar a cabo largas jornadas laborales (De la Rica *et al.*, 2008). Por ejemplo, la exclusión de la retribución variable total o parcial para empleadas embarazadas o que ejercen derechos de conciliación sería una acción positiva que ayudaría a reducir la brecha salarial (Torre & Maruri, 2009). Asimismo, la empresa puede analizar los criterios y las ponderaciones en los salarios de pluses como

disponibilidad o movilidad geográfica (CSR Europe, 2006; Kingsmill, 2001; Torre & Maruri, 2009;) y ofrecer paquetes retributivos transparentes (GRI & IFC, 2009; Karam & Jamali, 2013; UNIFEM & UNGC, 2011a). Considerando la mayor presencia de la mujer en jornadas parciales, otra de las medidas que se propone es la regularización coordinada entre jornada y salario (MSSSI, 2013).

3.3.3.5 La Responsabilidad Social de Género en la Conciliación de la vida laboral, familiar y personal

A pesar de las demandas y necesidades laborales de las mujeres, estas continúan asumiendo la mayor parte del trabajo en la esfera doméstica (Beagan, Chapman, D'Sylva & Bassett, 2008; Gatrell, 2005). Las mujeres dedican 26 horas de media al cuidado de la familia, mientras que los hombres dedican únicamente 9 horas de media (CE, 2014; Eurofound, 2013a). Los hombres se ocupaban del 23% del trabajo doméstico en el año 2005 y del 26% en el año 2010. Es decir, a este ritmo las previsiones indican que los hombres se responsabilizarán del 50% del trabajo doméstico en el año 2050 (CE, 2014). Es más, siguen existiendo estereotipos de género que consideran a las mujeres cuidadoras principales de menores y familiares independientemente de su participación en el mercado laboral (Lewis, Crompton & Lyonette, 2007). Como afirman Calás y Smircich (2006, p. 306), “el trabajo del cuidado de las y los menores es un trabajo de mujeres”.

El conflicto entre trabajo y familia comienzan con las presiones que se derivan cuando ambos resultan mutuamente incompatibles. Es decir, cuando la participación en uno de los roles dificulta la participación en el otro (Greenhaus & Beutell, 1985). Los aspectos concernientes con la familia interactúan de manera distinta en las mujeres (Tienari *et al.*, 2013). Los hombres indican una mayor intrusión de su trabajo en los aspectos familiares y sin embargo, las mujeres indican mayor intrusión de los aspectos familiares en el trabajo (Loscocco & Smith-Hunter, 2004). La maternidad interfiere en la carrera profesional de las mujeres, especialmente en las edades tempranas de las y los menores (McIntosh, McQuaid, Munro & Dabir-Alai, 2012). Los efectos indirectos de este conflicto se manifiestan en rotación de personal y desgaste laboral (Las Heras & Hall, 2007), conflictos, presiones y estrés (Carlson, 1999; Grzywacz & Marks, 2000) y depresiones (Frone, 2000). Por su parte, diversos estudios reflejan que las mujeres evidencian mayores conflictos entre trabajo y familia (Behson, 2002; Collins, 2005; Eby

et al., 2005; Nielson, Carlson & Lankau, 2001) y estos conflictos generan efectos y tensiones psicológicas específicamente en las mujeres (Johnston & Swanson, 2007).

La ausencia de medidas que favorezcan la conciliación de la vida laboral y familiar deriva en diferencias entre mujeres y hombres (Agut & Martín, 2007). Las mujeres continúan estando más implicadas en el cuidado de las y los menores aún cuando ambos progenitores aportan ingresos en la familia (Calás & Smircich, 2006; CSR Europe, 2006; Lewis & Cooper, 1987; Wattis & James, 2013). Así, el 80% de quienes sienten la necesidad de reducir sus jornadas laborales para cuidar a menores son mujeres (CE, 2014). Las mujeres reciben menos apoyo por parte de sus empresas que los hombres (en forma de jornadas de trabajo flexibles o tiempo libre) (MacPhail & Bowles, 2009). De hecho, la ausencia de medidas de conciliación se cita a menudo como factor explicativo del gap de género existente en el mercado laboral (CE, 2006a, p. 14).

Las carreras profesionales de las mujeres tienden a requerir una mayor interacción con otros aspectos de sus vidas, debido a sus mayores responsabilidades familiares (Powell & Mainiero, 1992). En este sentido, las mujeres reconocen las dificultades de conciliación entre su vida familiar y laboral como barrera principal en el desarrollo de su carrera profesional (Eby *et al.*, 2005; Torre & Maruri, 2009). La maternidad tiende a modificar las expectativas y logros profesionales en las mujeres (Windsor & Auyeung, 2006). Así, las directivas casadas tienen más interrupciones en sus carreras profesionales (Kirchmeyer, 1998), que las directivas solteras y las que no tienen menores a su cargo (Tharenou, 1999). Las diferencias se extienden a la estructura familiar, donde las mujeres directivas tienden en menor medida a estar casadas o a tener menores que sus compañeros masculinos (Kirchmeyer, 1998; Lynes & Thompson, 1997). Por ello, una adecuada gestión de las medidas de conciliación en la empresa, constituye un factor clave para fomentar la IG en el ámbito laboral (Torre & Maruri, 2009).

Asimismo, las necesidades profesionales y familiares de las mujeres varían a lo largo de sus vidas (Mainiero & Sullivan, 2005; O'Neil & Bilimoria, 2005) y las mujeres necesitan apoyo por parte de las organizaciones para que estos cambios de necesidades no les impidan aportar lo mejor de sí mismas, su talento e ideas en las organizaciones (Hopkins

& O'Neil, 2007). A mayor abundamiento, las mujeres con talento son importantes para los resultados de las organizaciones y por tanto, las organizaciones deben ayudar a aquellas mujeres que intentan equilibrar sus vidas profesionales y familiares (De Cabo *et al.*, 2011; Hopkins & O'Neil, 2007).

Las mujeres acceden en mayor medida a las políticas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal que los hombres (Deding & Lausten, 2008). Las políticas de conciliación son aún muy limitadas y en ocasiones, refuerzan la tendencia de que sea la mujer quien se acoja a ellas para seguir atendiendo las responsabilidades familiares (Martinez Tola *et al.*, 2008). Así, el trabajo a tiempo parcial es una de las medidas más utilizadas por las mujeres para gestionar su doble papel en el trabajo y como cuidadora de menores (Equal Opportunities Commission, 2003; Sheridan, 2004). Siendo eso cierto, es una medida que genera cierta inquietud, dado que es una medida a partir de la cual se generan desigualdades, como menores oportunidades de formación, promoción e independencia económica (Jenkins, 2004). Por lo tanto, no se pretende cuestionar los modelos de conciliación, pero en numerosas ocasiones medidas como las jornadas parciales o la elección de jornadas flexibles solo están disponibles para las mujeres, produciendo un efecto no deseado (Benshop & Dooreward, 1998). De hecho, algunos autores han expuesto que las medidas de conciliación de la vida laboral y familiar se han alejado del objetivo de IG, derivando en un instrumento con orientación al mercado destinado a otras prioridades, como el fomento del empleo (Lewis, 2006; Stratigaki, 2004). El caso de Suecia es sintomático porque las políticas de conciliación apoyan el acceso de la mujer al mercado laboral, pero sus enormes beneficios también tienden a aminorar su carrera profesional (Albrecht *et al.*, 2003).

En este contexto, la gestión responsable en materia de conciliación implica un alegato a la corresponsabilidad a fin de que los hombres también utilicen las medidas y contribuyan a romper el rol de la mujer cuidadora de menores y mayores (Fundación Mujeres, 2007; Martinez Tola *et al.*, 2008; Torre & Maruri, 2009). La conciliación no es un asunto exclusivo de mujeres y todas las personas empleadas tienen necesidades de conciliación. En cualquier caso, los datos indican que las medidas de conciliación en materia de flexibilidad horaria, jornadas reducidas o excedencias por cuidados de menores por

ejemplo, son mayoritariamente utilizados por mujeres (Poggio, 2010; Torre & Maruri, 2009). Este es un fenómeno global y “las mujeres asumen la responsabilidad de al menos dos tercios de los cuidados familiares y tareas domésticas en el mundo” (Konrad, 2007, p. 263). Así, las licencias parentales para el cuidado de menores suponen menos del 5% de las licencias en países como España, República Checa, Hungría, Polonia y Eslovaquia, mientras que en Bélgica, Dinamarca o Suecia alcanzan el 20% (CE, 2014). Por lo tanto, es interesante que las empresas procedan a implementar iniciativas que promuevan la responsabilidad de los padres en el cuidado de las y los menores (Poggio, 2010).

El reto de las medidas de conciliación pasa por conseguir que sea compatible tener familia, trabajo y carrera profesional sin que ello implique renuncia profesional alguna para la mujer (Trade Union Congress [TUC], 2008). Por ello, consideramos que la empresa socialmente responsable con la IG debería implementar las medidas en todas las dimensiones de la gestión de los RRHH. En concreto, el modelo de RSG que se propone en esta tesis, propone las siguientes medidas que una empresa socialmente responsable con la IG puede implementar en el ámbito de la conciliación.

1- Analizar las necesidades específicas de conciliación ofreciendo soluciones individualizadas. (Poggio, 2010; Rubin, 1997)

La empresa puede tener en cuenta el ciclo vital de las mujeres diseñando intervenciones que se acoplen a diferentes individualidades (Poggio, 2010). Sin embargo, no todas las mujeres tienen las mismas necesidades de conciliación y es importante aceptar la individualidad de ellas (Rubin, 1997).

2- El equipo directivo de una empresa socialmente responsable con la IG hace uso de las medidas de conciliación. (CSR Gender Group, 2009; Fundación Másfamilia, 2012; Holt & Lewis, 2011)

La alta dirección es clave a la hora de implantar una cultura de conciliación (Fundación Másfamilia, 2012). Las personas empleadas utilizan más las medidas de conciliación en la medida que observan una cultura que fomente y apoye la conciliación en la organización (Thompson, Beauvais & Lyness, 1999). Los equipos directivos actúan como modelos y debieran hacer uso de las medidas de conciliación (CSR Gender Group, 2009; Fundación Másfamilia, 2012; Holt & Lewis, 2011).

3- Ofrecer medidas de flexibilización de los tiempos de trabajo como la jornada continua, la flexibilidad horaria, la elección del turno de trabajo, el banco de horas, la política de luces apagadas, la flexibilidad vacacional, la semana laboral comprometida, la jornada compartida o el trabajo a distancia o teletrabajo. (Amla, 2008; CESPES, 2011; CSR Gender Group, 2009; Dickens, 1998; Forética, 2011; GRI & IFC, 2009; Jonnegård *et al.*, 2010; Messing & Östlin, 2006; Rau & Hyland, 2002; Torre & Maruri, 2009; UNIFEM & UNGC, 2011a; Wattis & James, 2013)

El análisis comparativo que realizó la CE en 2005 a más 30 países europeos demostró que una combinación de factores como servicios de guardería, licencias, disponibilidad para la fijación de horarios de trabajo flexibles y ayudas financieras, producían un impacto mayor no solo en la participación de la mujer en el mercado laboral, sino también en la manera y en el nivel en el que participaba.

Una empresa dispone de diversos caminos para conseguir que la flexibilidad pueda convertirse en buena para las mujeres y la IG (Dickens, 1998). Puede rediseñar los trabajos y utilizar contratos con jornadas flexibles o parciales (CESPES, 2011; Dickens, 1998; GRI & IFC, 2009; Rau & Hyland, 2002; Torre & Maruri, 2009; TUC, 2008; UNIFEM & UNGC, 2011a). La empresa puede ofrecer el servicio de banco de horas y utilizarlas en función de las necesidades personales de las personas empleadas (Torre & Maruri, 2009), implantar la política de luces apagadas que determinará el horario en que el personal debe abandonar el trabajo (Forética, 2011) u ofrecer la flexibilidad laboral de jornadas (CSR Europe, 2006; Forética, 2011). Asimismo, la empresa puede facilitar el sistema de teletrabajo (CSR Europe, 2006; GRI & IFC, 2009; Torre & Maruri, 2009). De hecho, el fomento de la flexibilidad laboral y el teletrabajo permite que las mujeres no tengan que elegir entre compromisos personales y profesionales (Amla, 2008). Además, los sistemas flexibles de trabajo como el teletrabajo o la disminución del trabajo presencial son medidas que generan lealtad y satisfacción en las personas empleadas (Baltes, Huff, Wright & Neuman, 1999; Eby *et al.*, 2005; Hopkins & O'Neil, 2007).

4- Ofrecer prestaciones sociales como la instalación de guarderías en la empresa, ayudas económicas para cuidado de menores o beneficios sociales como planes de pensiones, seguros de vida, seguros médicos o tickets de comida. (CSR Europe, 2006; Forética, 2011; Goff, Mount & Jamison, 1990; GRI & IFC, 2009; Kossek & Nichol, 1992; Messing & Östlin, 2006; UNIFEM & UNGC, 2011a; Wattis & James, 2013)

El acceso a medidas o servicios que faciliten el cuidado de menores es fundamental para que la mujer pueda asumir posiciones en los órganos directivos. La empresa socialmente responsable con la IG puede establecer recursos asistenciales como prestamos blandos para ayudar a las personas empleadas en atenciones y cuidados familiares (UNIFEM & UNGC, 2011a), facilitar planes de pensiones, seguros de vida, seguros médicos (CE, 2006b; GRI & IFC, 2009) o tickets de comida (Forética, 2011). Los servicios de guarderías públicas favorecen la participación de la mujer en el mercado laboral (Jallinoja, 2000) y las guarderías en la empresa están relacionadas con una reducción del conflicto trabajo-familia (CE, 2006b; Goff *et al.*, 1990; GRI & IFC, 2009; Kossek & Nichol, 1992; UNIFEM & UNGC, 2011a), contribuyendo a mejorar los procesos de reclutamiento y retención de personal (Rothausen, Gonzalez, Clarke & O'Dell, 1998). Asimismo, las ayudas para el cuidado de menores facilitan la conciliación y la vuelta al trabajo de las mujeres (Wattis & James, 2013). Definitivamente, las ayudas económicas o beneficios sociales impactan en la participación de la mujer en el mercado laboral, así como en los niveles en los que participan (CSR Europe, 2006).

5- No establecer reuniones en horas cercanas a la finalización de la jornada. (Velasco *et al.*, 2013)

A pesar de que las reuniones se establecen oficialmente en un horario que abarca desde las 9 de la mañana hasta las 4 de la tarde, se intuye que promocionar a funciones estratégicas en la empresa implica trabajar en jornadas maratónicas (Holt & Lewis, 2011). Las continuas demandas de excesivas horas de trabajo es un elemento importante en los modelos sesgados por género que excluyen a las mujeres en los procesos de selección (Anderson, Vinnicombe & Singh, 2010). Por ello, la empresa socialmente responsable con la IG no establece reuniones cercanas a la finalización de la jornada (Velasco *et al.*, 2013).

6- Informar a su personal sobre los derechos y posibilidades de conciliar la vida laboral y personal. (CSR Europe, 2006; Emmott & Worman, 2008; Vlachos, Panagopoulos & Rapp, 2013)

La gestión de la RSE dirigida a las personas empleadas implica informar y comunicar las iniciativas de RSE que les motivan intrínsecamente (Vlachos *et al.*, 2013; Emmott & Worman, 2008). La empresa socialmente responsable con la IG utiliza diferentes métodos accesibles como *newsletters*, revistas corporativas o intranets para mantener a las personas empleadas informadas y actualizadas de las iniciativas de igualdad (Emmott & Worman, 2008).

3.4 LA SALUD Y LA SEGURIDAD EN EL TRABAJO

La Agencia Europea para la Seguridad y la Salud del Trabajo (EU-OSHA) señala la importancia de considerar la SST desde una perspectiva específica de la mujer para mejorar sus condiciones de salud en el contexto laboral (EU-OSHA, 2013a).

3.4.1 La Responsabilidad Social Empresarial y la Salud y Seguridad en el Trabajo

Las empresas socialmente responsables gestionan los RRHH de sus personas empleadas de tal forma que garantizan la seguridad en el trabajo para evitar accidentes y respetan su salud (Greenwood, 2002). Así, la SST es un asunto social porque las condiciones laborales seguras y la salud de las personas empleadas pertenecen a las responsabilidades sociales de las empresas³⁰ (EU-OSHA, 2004).

En este sentido, dos de las principales responsabilidades de la empresas, y consecuentemente, una parte esencial de la RSE, radican en un entorno favorable para la SST y en el fomento de la cultura para la prevención de los riesgos laborales (Amponsah-Tawiah & Dartey-Baah, 2012; Montero, Araque & Rey, 2009; Sowden & Sinha, 2005).

³⁰ La SST es una disciplina amplia que concierne entre otras cuestiones (Montero *et al.*, 2009; Reese, 2003):

- la promoción y el mantenimiento del bienestar psicológico, mental y social de las personas empleadas,
- la prevención de salidas de personal motivadas por causas de salud derivadas de las condiciones laborales,
- la adaptación del entorno del trabajo a las capacidades psicosociales de las personas empleadas, y
- la protección de las personas empleadas de los riesgos adversos para la salud.

De hecho, la promoción del bienestar en el trabajo es un elemento esencial de la RSE (Jain, Leka & Zwetsloot, 2011). De esta forma, el papel de la SST en la RSE es más importante que nunca (Hermanus, 2007) y se incluye en todos los informes de sostenibilidad (Segal, Sobczak & Triomphe, 2003; Sowden & Sinha, 2005). En consecuencia, la RSE es una plataforma interesante para gestionar la SST en las empresas (Montero *et al.*, 2009; Sowden & Sinha, 2005; Zwetsloot & Starren, 2004).

La OIT estima que 2,2 millones de personas mueren anualmente por lesiones y enfermedades laborales (ILO, 2005). Se prevén más de un billón de accidentes laborales anuales (Takala, 2002) y los costes incurridos por accidentes y enfermedades en las empresas, suponen entre un 1% y 3% del PIB (Hermanus, 2007). Las estimaciones más conservadoras se refieren a 270 millones de accidentes laborales anuales y 160 millones de enfermedades profesionales cada año (ILO, 2006). Por otra parte, vivimos una época de inversiones multinacionales y cadenas de suministros mundiales, por lo que la incorporación de la SST en la RSE ha de realizarse desde una perspectiva global (CE, 2001).

Prácticamente una de cada tres personas empleadas europeas reconocen estrés en el trabajo, aspecto este ligado a los riesgos psicosociales (EU-OSHA, 2002; Parent-Thirion, Fernández Macías, Hurley & Vermeulen, 2007). Se calcula que “entre un 50% y un 60% de los días perdidos de trabajo tienen alguna relación con el estrés” (Cox, Griffiths & Rial-Gonzalez, 2000, p. 29). El estrés afecta a las empresas causando absentismo, rotación de personal, problemas de disciplina, bajo rendimiento, tensiones y conflictos entre el personal y poco compromiso hacia el trabajo (Jain *et al.*, 2011). Además, el estrés daña la imagen de la empresa tanto interna como externamente e incrementa la posibilidad de reclamaciones y acciones legales por parte de las personas empleadas (Leka, Griffiths & Cox, 2003). Se calcula que los problemas de salud mental y el estrés suponen unos costes de entre un 3% y un 4% del PIB, alrededor de 265 billones de euros anualmente (CE, 2002a; Levi, 2002). A pesar de las iniciativas implementadas a nivel político para gestionar los riesgos psicosociales en Europa, se observa una carencia en el análisis sistemático de las mismas y de la evaluación no solo de la efectividad de las

políticas, sino también del proceso de implementación en sí mismo (Leka, Jain, Iavicoli, Vartia & Ertel, 2011).

Estos datos demuestran por sí mismos que la estrategia de prevención basada en el cumplimiento de una legislación laboral amplia parece que no ha reportado los efectos deseados. Por ello, es urgente implementar acciones que promuevan la cultura preventiva en las organizaciones (Montero *et al.*, 2009). En este contexto, se necesitan tanto los enfoques legislativos, como los enfoques preventivos y voluntarios (Leka *et al.*, 2011). Así, el enfoque normativo de la SST se basa en las inspecciones de trabajo, mientras que la RSE apela al carácter voluntario y a la transparencia frente a las personas empleadas (Zwetsloot & Starren, 2004). Por lo tanto, la RSE puede jugar un papel clave en el fomento de la gestión de los riesgos psicosociales en el trabajo (Jain *et al.*, 2003). De esta forma, las empresas que practican acciones responsables y que incorporan la gestión de los riesgos psicosociales pueden incrementar la sostenibilidad en el largo plazo de la empresa, mejorar su imagen pública y su reputación (Jain *et al.*, 2011).

Por otra parte, existe una demanda creciente hacia la atención de la salud (Waddell & Burton, 2001). La implementación de la SST en la RSE implica dialogar con las personas empleadas (EU-OSHA, 2004). Sin embargo, el alcance e impacto de las iniciativas de SST es limitado porque no todas las personas empleadas acceden ni participan en ellas (Shannon, Robson & Sale, 2001). De lo que no cabe duda es de que las empresas no pueden ser socialmente responsables en su dimensión externa, si no lo son internamente (Zwetsloot & Starren, 2004; EU-OSHA, 2004).

En lo que respecta a la protección de las personas empleadas, la OIT desarrolla guías para la promoción y gestión de la SST, pero sus recomendaciones solo tienen carácter legal si son ratificadas por los países, de manera que únicamente 37 de los 175 miembros de la OIT han suscrito los convenios más importantes en materia de SST (LaDou, 2003). De esta forma, las condiciones de trabajo para la mayoría de las personas empleadas no cumplen los estándares mínimos y las guías de las agencias internacionales, principalmente debido a que gran parte de la fuerza laboral trabaja en el sector informal (LaDou, 2003). El sector informal se distingue del formal por la ausencia de derechos y

protección social de las personas empleadas. Así, los informes de la OIT indican que las leyes de SST cubren únicamente al 10% de la población en los países en vías de desarrollo no teniendo en cuenta muchos de los peligros que generan las industrias peligrosas (LaDou, 2003).

Además, el carácter cambiante del trabajo y su entorno han fomentado nuevos retos en el campo de la SST (EU-OSHA, 2007). Shannon *et al.*, (2001) destacan dos tendencias que escenifican los cambios en el trabajo. Por un lado, se incrementa el conflicto trabajo-familia. De hecho, la dificultad en la conciliación del trabajo y la familia aparece continuamente como uno de las causas que contribuyen más a la presión y al estrés en el trabajo (Behson, 2002; Nielson *et al.*, 2001; Eby *et al.*, 2005). En este ámbito, las mujeres con descendencia experimentan más estrés en el trabajo que las mujeres sin ella (Coser, 1974). Por otro lado, la naturaleza y los mecanismos del trabajo están cambiando en los países occidentales. Así, se observa (Shannon *et al.*, 2001, p. 320):

- un incremento de la contratación de personas con contratos de jornadas parciales (Houseman, 1997),
- más personas empleadas trabajando jornadas más largas, al mismo tiempo que cada vez más personas empleadas trabajan pocas horas (Betcherman & Lowe, 1997),
- un incremento de los indicadores de inseguridad laboral (Jackson & Kumar, 1998), y
- una mayor exposición a peligros físicos y psicosociales entre las personas empleadas temporales (Paoli, 1997; Virtanen *et al.*, 2005).

Los riesgos psicosociales se definen como esos aspectos del diseño de la gestión en el trabajo y sus contextos sociales y organizacionales, que pueden causar daños psicológicos o físicos (Cox & Griffiths, 2005; ILO, 1986). Los riesgos psicosociales están unidos al estrés laboral y se presentan cuando las personas empleadas no responden a las expectativas, las demandas o las presiones en el trabajo (Leka *et al.*, 2011).

En este sentido, los cambios organizativos en el trabajo han incrementado el interés por investigar más a fondo los riesgos psicosociales en el campo de la SST de las empresas (EU-OSHA, 2007). Dentro de los riesgos psicosociales, los aspectos relacionados con el estrés, el acoso sexual y la violencia en el trabajo son los principales desafíos en la SST (Leka, Jain, Zwetsloot & Cox, 2010). El aumento de los riesgos psicosociales en la sociedad y los problemas de salud mental son, de hecho, una oportunidad de responsabilidad social en la que las empresas pueden involucrarse, gestionando los riesgos psicosociales y fomentando la salud mental en sus lugares de trabajo (Jain *et al.*, 2011).

La SST concierne al bienestar de las personas empleadas y por lo tanto, debería ser un derecho para todas ellas (Amponsah-Tawiah & Dartey-Baah, 2012). Tradicionalmente la SST ha estado enfocada hacia los impactos que los procesos de producción generaban en las personas empleadas. Es decir, subyacía un enfoque que consideraba los impactos de manera individual y no como un aspecto de la gestión (Sowden & Sinha, 2005). Sin embargo, la RSE está cambiando el contexto de la SST hacia una mayor interacción con los *stakeholders*³¹ y la adopción de planteamientos innovadores (EU-OSHA, 2004; Sowden & Sinha, 2005). Así, instituciones como la CE y la Agencia Europea para la Salud y Seguridad en el Trabajo han intentado unir la SST y la RSE a partir del *business case* (CE, 2001; Zwetsloot & Starren, 2004). Por un lado, el *business case* sugiere que la SST es un aspecto de la gestión que impacta en el rendimiento empresarial (personas consumidoras, costes, beneficios). Por otro lado, la RSE tiene un potencial enorme para implicar a las personas empleadas y a quienes les representan en ir más allá del cumplimiento en materia de SST e involucrarse en su promoción (Sowden & Sinha, 2005). Este enfoque permite que la persona empleada se identifique con la empresa contribuyendo a mejorar la relación entre ambos (EU-OSHA, 2004).

³¹ Un ejemplo muy ilustrativo de este cambio de enfoque lo encontramos en la industria química en los años 80 que sufrió un deterioro de su imagen tras la catástrofe de Bhopal en 1984 donde al menos 20.000 personas fallecieron directamente tras el escape y otras 600.000 personas se vieron afectadas. A partir de esa catástrofe las comunidades protestaron, los gobiernos endurecieron los permisos para la apertura de nuevas instalaciones, y muchas personas empleadas altamente cualificadas cambiaron de sector. Tras las dificultades para obtener su licencia para operar, la industria química presentó un programa de cuidado responsable, haciendo especial énfasis en la gestión de actividades que garantizaran el medioambiente, la salud y seguridad de sus personas empleadas, la transparencia y el diálogo con sus *stakeholders*.

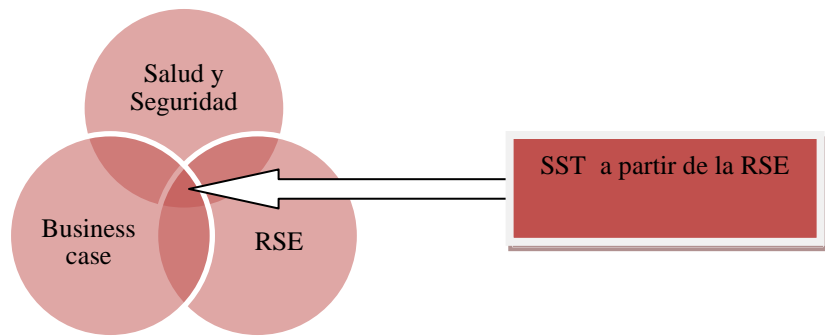


Figura 3.3: SST, Empresa, Business Case y RSE en las organizaciones (Sowden & Sinha, 2005, p. 29)

A pesar de que la SST no es un área principal en los informes de sostenibilidad de RSE, la RSE cada vez tiene mayor importancia y las empresas intentan reflejar en los informes de sostenibilidad su compromiso a través de la difusión de su rendimiento en distintos aspectos de ella (Behm & Schneller, 2011; Jain *et al.*, 2011; Kawashita *et al.*, 2005; Montero *et al.*, 2009; Terres, Castejon & Mondelo, 2013). En lo que respecta a la difusión de las prácticas empresariales en el ámbito de la SST, esta es mayor en aquellos sectores industriales cuya actividad afecta en mayor medida a la salud de las personas (Sowden & Sinha, 2005). Por lo que sin duda alguna, este dato expone el impacto de la SST en la reputación empresarial. Sin embargo, la vinculación entre SST y reputación empresarial no es tan directa en las empresas menores o de servicios y por ello, Sowden y Sinha (2005) sugieren tres condiciones para que la SST adquiriera un mayor protagonismo en la RSE (p. 2):

- se necesita visualizar que la empresa que falla a la hora de implementar medidas de SST, pierde la confianza del público y en consecuencia, sufre una pérdida de beneficio y del valor de la acción.
- Se debe apelar al *business case* para enfatizar la importancia de la SST en el rendimiento empresarial, y no considerarlo únicamente como una cuestión individual, sino global.
- La participación de las personas empleadas y quienes les representan, como los sindicatos, deben ampliar el enfoque de cumplimiento de la SST hacia la interiorización del potencial que el compromiso de las personas con la RSE puede aportar a la SST.

La gestión de la SST en la RSE se ve influenciada por la existencia de factores externos e internos (Sowden & Sinha, 2005). Factores externos como los mercados a través de la clientela que demandan estándares de calidad, las agencias de inversión socialmente responsables o los sindicatos a través de los fondos de pensiones. Con respecto a los factores internos, destacan los económicos derivados de menores costes en el empleo, mayor productividad del personal, atracción y retención del personal cualificado o menor absentismo.

De hecho, diversos estudios han resaltado que la SST en la RSE contribuye a mejorar la reputación, a aumentar la productividad, la lealtad de la clientela y el valor de la acción de la empresa (EU-OSHA, 2004, p. 16; Montero *et al.*, 2009) y proporciona retornos financieros y sociales (EU-OSHA, 2012a; Innobasque, 2011). Por tanto, siendo la SST un elemento esencial de la RSE, necesariamente requiere del compromiso de profesionales de la SST (EU-OSHA, 2004; Segal *et al.*, 2003) así como del establecimiento de nuevos enfoques e iniciativas hacia la RSE (Montero *et al.*, 2009).

Las empresas más competitivas, suelen ser asimismo las más seguras (World Economic Forum, 2013, 2002). Así, una gestión adecuada de la SST reporta no solo ventajas competitivas a las empresas, sino que puede contribuir a definir estrategias de innovación social focalizadas en las personas y sus valores (Sowden & Sinha, 2005). En este sentido, “la integración de los aspectos de la SST en la estrategia de la RSE contribuye a mejorar la reputación” (Zwetsloot & Starren, 2004, p. 16). De esta forma, la RSE adquiere un mayor protagonismo e influencia y da pie a que las empresas incorporen la SST en la RSE como un elemento más que contribuye a la reputación y el rendimiento empresarial (Sowden & Sinha, 2005).

Fissher (2003) considera la SST como uno de los principios fundamentales de la ética empresarial y es un elemento importante en la dimensión social de la RSE (Zwetsloot & Starren, 2004). En definitiva, las empresas que practican la RSE tienen un interés por la SST (Zwetsloot & Starren, 2004). De hecho, la RSE es un vehículo muy útil para la promoción y el fomento de la SST en la empresa (Sowden & Sinha, 2005). Así, implementar acciones en materia de SST a partir de iniciativas de RSE, puede reforzarlas,

garantizando su continuidad y repercutiendo en la organización. En este contexto, la RSE se perfila como un marco idóneo para potenciar la SST dado su carácter estratégico y constituye una oportunidad para cumplir los requisitos en materia de SST más allá de las obligaciones jurídicas (Zwetsloot & Starren, 2004).

3.4.2 La mujer y la Salud y Seguridad en el Trabajo

A pesar de que existen diferencias en factores biológicos y genéticos que de por sí explican las diferencias en la salud de las mujeres y los hombres, una serie de procesos sociales crean, mantienen y amplían estas diferencias (Bird & Rieker, 1999). Las mujeres representan el 42% de la población laboral mundial (ILO, 2000), pero se concentran en funciones y tareas de menor rango que la de los hombres y tienen una mayor probabilidad de trabajar en el sector informal de la economía (Acevedo, 2002; EU-OSHA, 2013a). Por otra parte, las mujeres tienden a trabajar más horas en casa (Acevedo, 2002) y son mayoría en los trabajos a tiempo parcial (Cranford, Vosko & Zukewich, 2003; Eurofund, 2012). En cuanto a la segregación por tipo de contrato indefinido/temporal la temporalidad y la parcialidad parecen ser variables y realidades del empleo femenino (Zarapuz, 2010). Prueba de ello es que las mujeres suponen el 71,09% de los contratos indefinidos parciales y el 47,99% de los indefinidos completos (Instituto de la Mujer, 2013a).

Así, 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 parte de al menos cuatro realidades destacables:

- 1) las estructuras físicas, organizativas y laborales tienen su origen en tiempos en los que la fuerza laboral dominante era masculina, por lo que parece lógico que sea necesaria una adaptación.
- 2) La biología femenina es diferente de la masculina. 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.

3) Ha habido una tendencia para concentrar los 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. Es el caso de los aspectos ergonómicos, de la doble jornada de la mujer, de los riesgos psicosociales y los riesgos específicos derivados de la concentración femenina en determinadas áreas como la salud, cuidados a tercera edad, manufactura, agricultura (recolección y procesamiento), etc. (Ibañez Pascual, 2008).

4) La discriminación de la mujer en el empleo y sus aledaños con los fenómenos de segregación vertical, temporalidad, empleo parcial, etc. que afectan a la salud y seguridad en el trabajo (CCOO, 2004).

5) Se constata una evidente sectorización del empleo femenino (segregación horizontal) (Martínez Herrero, 2009).

Por lo tanto, a la hora de analizar la SST desde una perspectiva de género más allá del entorno laboral, hay que analizar las características del trabajo y atributos de las personas empleadas, la tipología de la enfermedad o incidencia, las variables contextuales, las características biológicas y experiencias, y las situaciones de violencia y maltrato:

1- Características del trabajo y atributos de las personas empleadas: los riesgos de la salud y las incidencias están condicionados por el tipo de trabajo, las condiciones laborales (como la carga de trabajo, intensidad, control sobre el trabajo, organización del trabajo, turnos, riesgos específicos, ruidos), y por el hecho de que la persona empleada tenga un atributo determinado (edad, sexo, nivel cultural etc.) (Sampere, Ballesteros & López, 2010). 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” (Sampere, Ballesteros & López, 2010, p. 9).

La segregación laboral es uno de los elementos claves en la exposición a los riesgos y accidentes laborales por parte de las mujeres. Así, las mujeres tienen más probabilidades que los hombres de trabajar en trabajos peor remunerados, tienen menos probabilidades de desempeñar cargos de responsabilidad, se ocupan en mayor medida del trabajo no remunerado del hogar y aun en el supuesto de trabajar fuera del hogar, dedican más horas que los hombres al hogar (EU-OSHA, 2005).

La segregación laboral existe y aun encontrándose en el mismo sector, a las mujeres se les asignan diferentes funciones (Messing *et al.*, 2003). Las diferentes funciones asignadas pueden llevar a exposiciones químicas diferentes (London *et al.*, 2002), a riesgos de accidentes diferentes (Salminen, Saari, Saarela, & Rasanen, 1992) o a riesgos psicosociales diferentes (Ibañez Pascual, 2008). Por ejemplo, en el sector sanitario, muy feminizado, son frecuentes los trastornos musculoesqueléticos derivados de la manipulación de pacientes, así como el estrés y la depresión por ser trabajos de gran carga emocional.

A mayor abundamiento, los trabajos de las mujeres más allá de la educación recibida, están fuertemente relacionados con su edad y origen. Así, las mujeres jóvenes trabajan principalmente en la restauración y sector minorista, mientras que las mujeres mayores tienden a trabajar en el sector sanitario y el educativo. Por consiguiente, en estos últimos sectores donde la edad de la mujer trabajadora está aumentando considerablemente, la SST con perspectiva de género es más necesaria que nunca (EU-OSHA, 2013a).

En cuanto a los riesgos derivados de la segregación vertical, estos podríamos clasificarlos como los riesgos derivados de la organización del trabajo y la discriminación laboral. Dichos riesgos, 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. Por lo tanto, estos riesgos provocan situaciones de estrés, angustia, desmotivación y bajas laborales, es decir enfermedad. Las posiciones jerárquicas de los hombres en las empresas conllevan mayor control y autonomía sobre su trabajo (Messing *et al.*, 2003), mientras que las mujeres están más expuestas al acoso y discriminación

sexual (Gutek, 2001), hecho asociado a problemas de salud mental (Fitzgerald, Drasgow, Hulin, Gelfand, & Magley, 1997).

Las mujeres siguen infrarrepresentadas en los órganos de decisión (CE, 2013c) y aquellas con responsabilidades suelen gestionar asimismo mujeres, lo que limita las oportunidades e influencia, así como la capacidad de mejorar sus condiciones laborales activamente en los órganos de decisión relativos a la SST (EU-OSHA, 2013a). Adicionalmente, las dificultades en el progreso y desarrollo profesional de las mujeres pueden impactar en su salud al tener que realizar tareas muy repetitivas, monótonas y por un periodo largo de tiempo que generan estrés y trastornos musculoesqueléticos (EU-OSHA, 2013a).

Uno de los factores de riesgo subestimado y al que las mujeres están más expuestas es el ruido en el trabajo. Las mujeres trabajan en sectores como el textil o el alimentario. Así, un porcentaje alto de mujeres en estos sectores padecen tinnitus y alteraciones en la voz (EU-OSHA, 2013a).

2- Tipología de la enfermedad o incidencia: los estudios confirman una mayor prevalencia masculina tanto en accidentes, como en enfermedades profesionales (Cepross-Panotrass, 2010). 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 este en el cuadro. Es decir hay que identificar y relacionar: causa-efecto, trabajo, actividad, agente y enfermedad.

Las lesiones y enfermedades laborales de las mujeres están menos diagnosticadas que la de los hombres porque los trabajos peligrosos de los hombres se visualizan más y ello conlleva un mayor conocimiento de los problemas de salud de los hombres (EU-OSHA, 2013a; Messing & Östlin, 2006). Además, se observa una clara segregación por género en las actividades que generan accidentes. Así, el 68,8% de los accidentes en el año 2013 los sufrieron hombres frente al 31,2% de los accidentes de las mujeres. La mortalidad corresponde a un 92,6% de hombres frente al 7,4% de mujeres (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2014). Estas diferencias se explican por la disparidad en la distribución

por actividad económica de las personas empleadas entre mujeres y hombres (Ibíd., p. 8). Asimismo, el 51,46% de los partes comunicados en el primer semestre del año 2014 por enfermedad profesional corresponden a hombres (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2014).

Esto último es de extraordinaria importancia, porque como se ha visto existe una masculinización de las “enfermedades profesionales” muy orientadas a la segregación laboral existente, a la prevalencia masculina en algunos sectores y a la vinculación de dicha enfermedad con un accidente de trabajo. La Tabla 3.8 expone a continuación algunos ejemplos de las diferencias de género en cuanto a riesgos y los impactos en la salud.

Tabla 3.8: Ejemplos de las diferencias de género en cuanto a riesgos y resultados sobre la salud

Riesgo/Consecuencias 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.
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	No obstante, las trabajadoras de los sectores textil y alimentario también pueden estar muy expuestas a estos riesgos.
Cáncer ocupacional	Hombres	Las mujeres están más representadas en ciertas industrias manufactureras.
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 de la ropa y equipos de trabajo han sido diseñados para el hombre, lo que origina problemas a numerosas mujeres que no corresponden a dicho estándar.
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 (2003), FACTS 42

En cualquier caso, no siempre resulta fácil la vinculación entre enfermedad y actividad laboral ya que 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 recogida en el cuadro. En estos casos habría que remitirse a la artículo 115.2.e, y si la persona empleada prueba que la dolencia está relacionada con el trabajo, se le consideraría accidente de trabajo a efectos de prestaciones (Fundación ISTAS de CCOO, s.f.)

En este contexto, los sistemas de indemnización por accidentes o enfermedades profesionales debieran ser revisados desde una perspectiva de género. Por ejemplo, se trata de examinar qué tipo de enfermedades o de trabajos están excluidos de las coberturas y si corresponden mayoritariamente a trabajos con presencia mayoritaria de la mujer. Sin embargo, el enfoque de género va más allá de la diferenciación por sexo e incluye considerar aspectos y circunstancias importantes para ambos sexos y evitar presuponer que determinadas situaciones son relevantes para un sexo y no para el otro (Messing *et al.*, 2003).

3- Variables contextuales: son variables que pueden estar relacionadas directamente con el entorno laboral (salario, tipo de empleo, contrato, poder, prestigio, entorno físico laboral) o con entornos extra laborales. Este sería el caso de las 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 temporalidad y la precariedad laboral están muy feminizadas. Por un lado, el trabajo informal está aumentando entre las mujeres. El trabajo informal es peligroso para la mujer, la hace más vulnerable a situaciones de acoso y violencia, y la expone a riesgos físicos y a horarios de trabajo desfavorables. Por otro lado, muchas mujeres trabajan involuntariamente en trabajos temporales o en múltiples trabajos temporales. De hecho, los contratos de duración determinada son más habituales entre las mujeres que los hombres. Todos estos trabajos son más inestables y precarios, y se realizan en peores condiciones laborales que afectan e impactan en su salud (EU-OSHA, 2013a).

El último estudio europeo sobre las condiciones laborales en Europa, European Working Conditions Surveys (EWCS), refleja un incremento en las horas de trabajo atípicas con modelos de tiempos de trabajos más irregulares (jornadas más largas, terceros turnos, horarios irregulares) y que dificultan la conciliación de la vida laboral y personal (Eurofund, 2012). Este hecho puede afectar en mayor medida a las mujeres dado su mayor dedicación a las responsabilidades familiares.

En este sentido, las mujeres sufren mayor estrés laboral motivado por el conflicto entre el trabajo y la familia que los hombres (EU-OSHA, 2013a; Goldberg & Perry-Jenkins, 2004; Kinnunen, Feldt, Mauno & Rantanen, 2010). Incluso en Europa, donde se han implementado programas y políticas para el fomento de la IG en el trabajo, las mujeres aún presentan el doble de índice de depresión que los hombres (Angst *et al.*, 2002).

Por su parte, como se ha visto anteriormente, el trabajo a tiempo parcial continúa siendo mayoritariamente femenino dado que es una de las opciones que las mujeres utilizan para conciliar su vida laboral y personal. De tal forma, que terminan trabajando incluso más horas que sus compañeros masculinos con contratos a tiempo completo (EU-OSHA, 2013a). De hecho, la precariedad laboral está muy feminizada y conlleva la aceptación de condiciones laborales en materia de SST menos favorables (EU-OSHA, 2013a). La temporalidad y las jornadas parciales incrementan el estrés, las lesiones por esfuerzos

repetitivos, migrañas, reducen la autoestima y motivación laboral de las mujeres (Zeytinogla, Seaton, Lillevik & Moruz, 2005).

De esta forma, las mujeres están expuestas a diferentes estresores físicos y psicológicos en las empresas (Acevedo, 2002; Messing, 2004) y sufren discriminación, acoso sexual, intimidación, *mobbing* y acoso psicológico en mayor medida (EU-OSHA, 2005; 2013a; Merlié & Paoli, 2001). Las mujeres sufren más riesgos psicosociales porque trabajan en sectores donde el contacto con la clientela es mayor (EU-OSHA, 2013a). Así, la violencia y el acoso son situaciones típicas del sector servicios. Es más, las nuevas formas de acoso como el ciberacoso o acoso mediante internet y nuevas tecnologías, son situaciones nuevas con cada vez mayor presencia en determinados sectores como el educativo, sector muy feminizado (EU-OSHA, 2013a).

Por consiguiente, el cansancio relacionado con el trabajo, las lesiones por esfuerzos repetitivos y los problemas mentales son más comunes entre las mujeres (Östlin, 2002). De hecho, las mujeres padecen trastornos musculoesqueléticos y estrés en mayor medida (EU-OSHA, 2013a). Es más, estudios suecos y canadienses constatan diferencias en las medidas de rehabilitación entre las mujeres y los hombres, incluso para los mismos problemas de salud (Messing & Östlin, 2006). El 60% de las mujeres con problemas de salud laboral informan de problemas musculoesqueléticos y un 16% de ellas, también indican problemas de ansiedad, depresión y estrés (EU-OSHA, 2013a).

4- 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 de las mujeres y los hombres.

Las mujeres responden al estrés de manera diferente a los hombres por razones neuroendocrinas (Nelson & Burke, 2002). 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. Asimismo, las mujeres manifiestan con más frecuencia mayores niveles de infelicidad, depresión y otras formas de *afectos negativos* que los hombres (Nelson & Burke, 2002).

Pollard y Hyatt (1999) se refieren 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. Estas últimas surgen cuando intervienen experiencias de diferentes estresores, dado 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 más allá de la pura biología 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 & Hyatt, 1999, p.76)

Asimismo, las mujeres ofrecen respuestas emocionales diferentes a la de los hombres en el mismo trabajo y función (Bond, Punnett, Pyle, Cazeca, & Cooperman, 2004; Bulan, Erickson & Wharton, 1997; Hall, 1989) y por tanto, se sugiere que el entorno laboral afecta en mayor medida a las mujeres trabajadoras (EU-OSHA, 2013a; Peterson, 2004). De esta forma, las mujeres y los hombres responden de manera diferente en los mismos contextos laborales (Peterson, 2004). La formas que emplean quienes ostentan autoridad impacta en la salud de los hombres, mientras que en el caso de la salud de las mujeres, el impacto mayor se refiere al trabajo en general, así como al contexto social en el que desarrollan el trabajo. En consecuencia, las mujeres manifiestan más estrés laboral y personal, mayor presión y cansancio mental que los hombres (Ibíd.).

5- Situaciones de violencia y maltrato: se tratan de situaciones de acoso sexual y laboral (*mobbing*). El acoso sexual se define como la situación en que se produce cualquier

comportamiento verbal, no verbal o físico no deseado de índole sexual, con el propósito o a efectos de atentar contra la dignidad de una persona, en particular cuando se crea un entorno intimidatorio, hostil, degradante, humillante u ofensivo (Directiva 2006/54/CE del Parlamento Europeo).

Son situaciones patológicas en las empresas que requieren un análisis delicado, así como reacciones y medidas contundentes por sus consecuencias tanto para la persona empleada como para la empresa (ILO, 2005). En este sentido, las mujeres están más expuestas a sufrir acoso sexual que los hombres en el trabajo³² (CE, 2014; Eurofund, 2007, p. 234; Instituto de la Mujer, 2013b).

El acoso sexual en el trabajo además de ser moralmente reprobable, constituye en sí un riesgo para la SST, tal y como es reconocido por diversos organismos internacionales (Pérez del Río & Ballester Pastor, 2000). 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 asimismo, a la empresa (perdida de concentración, disminución de la productividad, bajas laborales, riesgo de demandas judiciales, mala imagen, pérdida de buenas personas trabajadoras e incremento de accidentes laborales). El acoso sexual es una forma de discriminación sexual (ILO, 2005, p. 5).

Por su parte, el acoso laboral o *mobbing* se define como cualquier comportamiento sobre una persona con el propósito o efecto de atentar contra su dignidad y de crear un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo (Instituto de la Mujer, 2013b). Las mujeres tienen una mayor probabilidad de sufrir cualquier tipo de acoso y en este sentido, también sufren el denominado “*mobbing maternal*”, mediante el cual, la persona superior jerárquicamente acosa a la mujer embarazada y así, el acoso sirve de ejemplo a otras que no se atreven por tanto, a ejercer sus derechos.

³² El primer estudio europeo realizado en profundidad acerca de los tipos de violencia sufridos por las mujeres, aporta datos escalofriantes; una de cada tres mujeres europeas ha sufrido violencia física o sexual desde los 15 años, una de cada veinte ha sido secuestrada, la violencia doméstica ejercida por sus parejas afecta al 22% de las mujeres europeas, el acoso tecnológico afecta en mayor medida a las jóvenes, prácticamente el 55% de las mujeres se han enfrentado a algún tipo de acoso sexual, y el 32% de ellas, situaron el acoso sexual en el trabajo (CE, 2014).

En definitiva, las mujeres tienen una exposición a los riesgos laborales que impactan específicamente en su salud. El trabajo (formal e informal, remunerado y el no remunerado) genera desigualdades de género en la distribución de recursos, beneficios y responsabilidades con los consiguientes impactos en su salud (Messing & Östlin, 2006) como se ha expuesto previamente. Es más, el género no impide que las mujeres se expongan a peligros y sí condiciona los tipos de exposiciones a las que se enfrenta (Kennedy & Koehoorn, 2003).

Sin embargo, las mujeres no son una categoría uniforme dentro de las personas empleadas, es decir, tienen diferentes edades, procedencias y culturas. Por consiguiente, se apela a la investigación con perspectiva de género en la SST. Lo realmente interesante es adaptar el trabajo a la persona empleada, más que adaptar la persona empleada al trabajo, más si cabe aún, cuando la persona empleada puede clasificarse desde distintas perspectivas como mujer, joven, inmigrante o discapacitada. Por lo tanto, la SST necesita reflejar las necesidades específicas de la mujer. La Tabla 3.9 resume el impacto de las tendencias en el empleo y la exposición a los riesgos en la SST de la mujer (EU-OSHA, 2013a, p. 45).

Tabla 3.9: Impacto de las tendencias en el empleo y la exposición a los riesgos en la SST de la mujer

TENDENCIAS	IMPLICACIONES EN LA SST DE LA MUJER
Tendencias en el Empleo	
<ul style="list-style-type: none"> • Las mujeres son mayoría en los contratos parciales y temporales, especialmente en el sector minorista y de atención a la clientela, lo que impacta en su retribución y desarrollo profesional • El trabajo informal y el trabajo doméstico como empleadas de hogar tiende al alza, especialmente entre las mujeres inmigrantes • Se incrementan los denominados “mini-jobs” que no cubren las leyes laborales • Las mujeres promocionan en menor medida y obtienen peores retribuciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas de salud derivados del estrés, fatiga y problemas cognitivos • Lesiones causadas por movimientos repetitivos y monótonos • Menor control y autonomía en el trabajo, baja auto estima, menor motivación e insatisfacción laboral de la mujer • Dificultades para evaluar los riesgos y velar por la prevención de la salud de la mujer • Menor acceso a la representación en los órganos de decisión que puedan influir en las condiciones laborales y menor formación específica en SST
Segregación laboral	
<ul style="list-style-type: none"> • Las mujeres trabajan principalmente en el sector servicios, mientras que los hombres en el sector de la construcción, transporte, industrial y servicios públicos • Se ha incrementado principalmente la actividad laboral de las mujeres entre 55 y 64 años de 	<ul style="list-style-type: none"> • Diferentes riesgos para las mujeres y los hombres (periodos prolongados de estar de pie o sentada y trabajo estáticos principalmente en el caso de las mujeres) • Las mujeres tienen mayor contacto con la clientela y por tanto mayor probabilidad de

<p>edad</p> <ul style="list-style-type: none"> Las mujeres de edad más avanzada trabajan en el sector educativo, sanitario, trabajo social y administración pública Se reduce el empleo en el sector industrial La fuerza laboral femenina envejece en algunos sectores como la agricultura Las mujeres tienen una representación muy importante en el trabajo informal y en los servicios domésticos 	<p>sufrir acoso y violencia</p> <ul style="list-style-type: none"> La prevención debería adaptarse a los diferentes riesgos que sufren las mujeres en función de su edad Los ratios de accidentes profesionales permanecen estancados en algunos sectores como el sanitario o el educativo y no se registran los que se derivan del trabajo informal como la agricultura Las mujeres de edad avanzada están más expuestas al trabajo pesado Las mujeres de edad avanzada reciben menor formación y son menos consultadas por los servicios de prevención en el sector informal
Organización del trabajo y del tiempo en el trabajo	
<ul style="list-style-type: none"> Considerando tanto el trabajo remunerado como el no remunerado, las mujeres tienen la jornada semanal más larga, especialmente en el caso de las que trabajan a tiempo completo Se observa una tendencia hacia horarios de trabajos irregulares, especialmente en el sector informal y cuando se trabaja en función de las necesidades de la clientela como en el sector de la hostelería y restauración El trabajo a turnos y el de fin de semana en el sector minorista, sanitario, hostelería y restauración impacta a las mujeres Menor autonomía en el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Estrés Problemas circulatorios Trastornos musculoesqueléticos Menor acceso a los servicios preventivos, de consulta y representación Dificultades para evaluar los riesgos laborales e implementar cambios Las leyes laborales son de difícil aplicación a los “mini-jobs” Mayor dificultad para hacer cumplir la SST con constantes cambios y múltiples trabajos Mayor dificultad para evaluar, monitorizar y registrar los riesgos laborales y sus efectos en la salud
Mujeres jóvenes	
<ul style="list-style-type: none"> Se ha reducido la brecha de género entre las mujeres y los hombres jóvenes desempleados Las mujeres jóvenes trabajan principalmente en el sector de la hostelería y restauración Las mujeres jóvenes trabajan más en trabajos pocos cualificados y con contratos temporales La brecha salarial se manifiesta desde el inicio de su carrera profesional La tasa de desempleo es especialmente alta entre las madres con edades entre 15 y 24 años y con menores a su cargo en edad escolar 	<ul style="list-style-type: none"> La prevención debería adaptarse a los diferentes riesgos que sufren las mujeres en función de su edad Menor experiencia y formación por parte de las mujeres jóvenes Las mujeres jóvenes están más expuestas al acoso sexual Las mujeres jóvenes están más expuestas a la violencia por su contacto con la clientela Los accidentes profesionales se han incrementado en algunos países en los sectores feminizados como el de la hostelería y restauración Las mujeres jóvenes es un grupo especialmente vulnerable

Fuente: EU-OSHA 2013a

3.4.3 La Responsabilidad Social de Género en la Salud y Seguridad en el Trabajo

El contexto de la globalización de la economía actual y la consiguiente debilidad en el poder de negociación de las personas empleadas, ha incrementado la precariedad laboral

de las mujeres (Messing & Óstlin, 2006). En este sentido, la gestión de la SST sugiere reconocer todas o algunas de sus diferencias (como son las diferencias biológicas), y por lo tanto, considerar la SST desde una perspectiva de género considerando todos los factores comentados anteriormente. De esta forma, la salud de las personas empleadas implica el fomento de entornos laborales que tengan en cuenta las diferencias de género (Bond *et al.*, 2004).

El estudio recientemente publicado por la EU-OSHA sobre los riesgos de la mujer en el trabajo identifica las conclusiones claves de todas las investigaciones previamente realizadas (EU-OSHA, 2013a, p. 16):

- Es necesario mejorar las condiciones laborales tanto de las mujeres como de los hombres.
- Las diferencias de género en las condiciones laborales impactan en mayor medida en la salud de la mujer.
- Normalmente las mujeres trabajan menos horas que los hombres, por lo que es necesario monitorizar y sistematizar la recogida de datos segregados por género, y ajustarlos al número de horas trabajadas.
- Los riesgos laborales y la SST de la mujer han sido históricamente subestimados y olvidados tanto en las investigaciones como en la prevención.
- El enfoque neutral de género que se aplica en el ámbito legislativo ha obviado riesgos específicos de algunas trabajadoras como empleadas del hogar o las mujeres del sector primario.
- Se constata la necesidad de estudiar específicamente los impactos de género en la SST.
- Las intervenciones con perspectiva de género deberían implicar y ser enfocadas desde la participación de todas las personas empleadas.
- La mejora de las condiciones laborales de la mujer en el ámbito de la SST no pueden gestionarse sin considerar otros aspectos y desigualdades que sufre la mujer en el trabajo y la sociedad.
- Las mujeres están infrarrepresentadas en los órganos de decisión que conciernen a la SST, por lo que se sugiere incluirlas directamente a fin de que su visión, experiencia, conocimiento y habilidades se reflejen la estrategia de SST.

- Se sugiere una aproximación holística a la SST que incluya aspectos de conciliación de la vida laboral y profesional así como, aspectos organizativos del trabajo que mejoren la prevención de los riesgos laborales de las mujeres.
- Las mujeres no son un grupo homogéneo ni todas trabajan en sectores tradicionalmente “feminizados”. Por ello, es necesario ajustar los horarios de trabajo con el objetivo de que los puestos de trabajo sean atractivos.

En consecuencia, y a pesar de que la SST no es un área principal en los informes de sostenibilidad de RSE (Behm & Schneller, 2011; Jain *et al.*, 2011; Kawashita *et al.*, 2005; Montero *et al.*, 2009; Terres *et al.*, 2013), las sinergias entre la SST, la RSE y la IG son muy interesantes considerando los intereses de los distintos *stakeholders*, el desarrollo de cuestiones sociales o la presiones sociales y legales (Hart, 2010; Gagliardi, Marinaccio, Valenti & Iavicoli, 2012).

Las mujeres son indispensables en el colectivo de las personas empleadas (EU-OSHA, 2013a). La cada vez mayor participación de la mujer en la actividad productiva incluidos los trabajos más peligrosos, invita a incorporar la perspectiva de género en la SST y la RSE es un vehículo idóneo para ello. Por otra parte, la gestión diferenciada por género puede ayudar a conseguir personal más implicado, productivo, leal y contribuir en su bienestar físico y mental (Peterson, 2004).

Sin embargo, la RSG en el ámbito de la SST además de promover el estricto cumplimiento de la normativa específica en periodos de lactancia, embarazo o frente al acoso sexual, debe prestar especial atención a aquellos aspectos donde la mujer sea más susceptible de sufrir algún daño y aplicar la perspectiva de género en la prevención (Torre & Maruri, 2009). Por lo tanto, la RSG en SST implica garantizar un ambiente de trabajo seguro, mediante la implantación de políticas y prácticas que garanticen la salud y el bienestar de todas las personas empleadas, y específicamente de las mujeres (EU-OSHA, 2013a; GRI & IFC, 2009). En consecuencia, la presente tesis y en línea con la estrategia de investigación para el periodo 2013-2020 de la Agencia Europea para la Salud y Seguridad en el Trabajo quien apela a la inclusión de la dimensión de género en todas las iniciativas y a profundizar en la investigación (EU-OSHA, 2013c, p. 27), ofrece una serie

de acciones en el marco de la RSG que la empresa puede implementar en el ámbito de la SST.

1- Registrar y analizar por género las diferentes tipologías de enfermedad y accidentes. (Atkins, 2007; Daley, 2002; EU-OSHA, 2013a; GRI & IFC, 2009; Larsen *et al.*, 2013; Messing & Östlin, 2006; Torre & Maruri, 2009; UNIFEM & UNGC, 2011a; Vogel, 2003)

El marco referente para las directivas europeas en el ámbito de la SST tiene un enfoque neutro en términos de género que conlleva una menor atención a los riesgos de la mujer trabajadora (EU-OSHA, 2005). Es más, la prevalencia de lo masculino en el entorno laboral, y más en concreto en los aspectos de salud y seguridad si exceptuamos la maternidad, dificulta el registro de tipologías de enfermedad más propias de las mujeres. De hecho, los riesgos en la SST de los hombres son más visibles que los de las mujeres probablemente porque históricamente el foco de la SST se ha dirigido a los trabajadores masculinos y en concreto, a las industrias en las que trabajan (EU-OSHA, 2005).

Los indicadores de accidentes están sesgados porque 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 por ignorar que la salud va más allá de no tener accidentes. De esta forma, los indicadores obvian las condiciones laborales del trabajo de las mujeres³³ y se centran en todo caso en indicadores sobre su vida familiar (Vogel, 2003). Asimismo, los riesgos y accidentes laborales de las mujeres están minusvalorados y no se consulta tanto a las mujeres respecto a sus condiciones laborales porque muchas de ellas trabajan en jornadas parciales y con contratos temporales (EU-OSHA, 2013a). Por ello, los indicadores de los sistemas de monitorización como encuestas o informes de salud, debieran incluir los riesgos laborales que afectan específicamente a las mujeres (EU-OSHA, 2013a).

Por otra parte, los inversores institucionales demandan indicadores que permitan evaluar la SST de las empresas a la hora de realizar inversiones (Mansley & Consulting, 2002).

³³ La lista de enfermedades profesionales de la OIT para 2010, presenta avances importantes incorporando por primera vez, los trastornos mentales y del comportamiento. Sin embargo, en España, la lista de enfermedades publicada en el RD 1299/2006 sigue vigente y no incluye los avances de la OIT. Así, sigue manteniendo 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.

Por ello, la empresa socialmente comprometida con la IG puede revisar los indicadores de accidentes, así como el cuadro de accidentes con perspectiva de género (Daley, 2002; Messing & Östlin, 2006; Torre & Maruri, 2009; Vogel, 2003) y asegurarse que los dos sexos están incluidos en los formularios, encuestas y estudios (Messing *et al.*, 2003).

2- Monitorizar los factores de estrés particulares a las mujeres (carga emocional de algunos puestos, escaso control y autonomía del trabajo, doble jornada, etc.). (EU-OSHA, 2012b; Messing & Östlin, 2006; Nelson & Burke, 2002; Velasco *et al.*, 2013)

El estrés y la ansiedad generados en el trabajo motivado por las demandas laborales, el ambiente laboral y la organización en el trabajo, dificultan el trabajo. Los trastornos derivados de la presión psicosocial en el trabajo deben ser diagnosticados e informados. Por otra parte, las mujeres están más expuestas a otros problemas en la esfera doméstica, por lo que les impactan negativamente generando más estrés (Artázcoz *et al.*, 2001; Eurofund, 2012). En este sentido, los estudios constatan un incremento de los problemas mentales relacionados con el estrés y la depresión que abocan a un mayor absentismo y a la jubilación anticipada especialmente entre las mujeres (Mental Health Foundation, 2007). Las mujeres se ocupan en mayor medida del cuidado familiar y están por tanto, más expuestas a problemas emocionales. Asimismo, las mujeres actúan con distintos roles de madre, pareja, cuidadora al mismo tiempo que trabajan fuera de casa. Trabajan con jornadas parciales en mayor medida y en trabajos peor remunerados que les aboca a un estadio de pobreza con más probabilidad que a los hombres. Finalmente, las características de sus trabajos, con poca autonomía y pocos incentivos profesionales, les generan mayor estrés (Mental Health Foundation, 2007).

Por consiguiente, la gestión de los riesgos en materia de SST requiere de un enfoque holístico que incluya las implicaciones en las evaluaciones de los riesgos de las mujeres trabajadoras (Hermanus, 2007), como la doble jornada (EU-OSHA, 2005) y la consideración de los riesgos psicosociales (EU-OSHA, 2012b; Nelson & Burke, 2002). Así, la empresa socialmente responsable con la IG realiza una evaluación de los riesgos no visibles derivados fundamentalmente de la doble presencia y de la violencia de género (Velasco *et al.*, 2013). En especial, se sugieren el desarrollo de indicadores que analicen

los impactos positivos o negativos de los trabajos domésticos, así como, los impactos negativos de las acciones intimidatorias, de acoso y discriminación, particularmente en los trabajos con orientación a la clientela (Messing & Östlin, 2006).

3- Promover que el Comité de Prevención sea paritario. (Daley, 2002; EU-OSHA, 2013a; 2013b; 2012c; 2012d; Messing & Östlin, 2006)

Las mujeres participan en menor medida que los hombres en los órganos de decisión vinculados a la SST porque su presencia tanto en los órganos de decisión de las empresas como de los sindicatos es menor (EU-OSHA, 2005, 2013b; Forastieri, 2000). 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 estadísticamente los hombres son los más afectados en términos generales (Vogel, 2003). Sin embargo, uno de los factores de éxito a la hora de prevenir el estrés laboral es el enfoque participativo de la empresa, es decir, que involucre a todas las personas empleadas, puestos intermedios y cuente con el apoyo expreso de la alta dirección (Shannon *et al.*, 2001).

El enfoque participativo en SST tiene que garantizar un papel activo tanto de la mujer, como del hombre, a fin de considerar sus necesidades e intereses (Messing & Östlin, 2006). Por otra parte, los sindicatos influyen de manera importante en la RSE y la SST (Sowden & Sinha, 2005). La participación de la mujer en el Comité de Prevención favorece la implementación de políticas de SST con perspectiva de género porque las mujeres son más sensibles hacia sus riesgos de la salud (EU-OSHA, 2005; 2013a). Por ello, es necesario incrementar la presencia de la mujer en los órganos representativos vinculados a la SST (Daley, 2002). Por lo tanto, la empresa socialmente responsable con la IG promueve la integración de la mujer en actividades preventivas y de seguridad y establece un paquete de medidas que incluya la presencia de la mujer en los órganos de representación de las personas empleadas (EU-OSHA, 2012c, 2012d, 2013b; Messing & Östlin, 2006).

4- Modificar o rediseñar las condiciones del trabajo en un puesto o en un proceso para favorecer la incorporación de la mujer al mismo. (GRI & IFC, 2009; Harris, 2009; Larsen *et al.*, 2013; Marras, David & Jorgensen, 2013; Messing & Östlin, 2006; Torre & Maruri, 2009; Velasco *et al.*, 2013)

El trabajo en ocasiones implica el contacto o la exposición a factores químicos, biológicos o incluso la realización de actividades físicas que pueden afectar al aspecto reproductivo y a la salud de las mujeres. La empresa comprometida con la IG tiene en cuenta estos factores y garantiza la salud de la mujer (Atkins, 2007; GRI & IFC, 2009; Larsen *et al.*, 2013; UNIFEM & UNGC, 2011a; Torre & Maruri, 2009).

Hacer accesible el trabajo tanto para la mujer como para el hombre, implica tener en cuenta tanto las diferencias biológicas como las de género y adaptar el trabajo a la diversidad, huyendo de los estereotipos (Messing & Östlin, 2006). Los estereotipos de género restringen el acceso de la mujer a determinados sectores peligrosos. Sin embargo, la gestión de la SST responsable implica adaptar el trabajo a las personas empleadas y no las personas empleadas al trabajo (EU-OSHA, 2005). La empresa no debe utilizar la vigilancia de la salud como un método de discriminación. Así, debe evitar valoraciones sobre requerimientos psicofísicos injustificados o considerar a las mujeres como grupo genérico predispuesto o susceptible a algún riesgo.

En este contexto, la empresa socialmente responsable con la IG adapta los equipos de protección, las circunstancias del puesto de trabajo y las condiciones de su ejecución a los diversos condicionantes del género (Torre & Maruri, 2009). Así, se tiene en consideración que determinados trabajos, como traslados de cargas pesadas u objetos específicos pueden impactar la salud de la mujer (Larsen *et al.*, 2013; Marras *et al.*, 2013) y se modifican o rediseñan las condiciones de trabajo o los procesos para favorecer la incorporación de la mujer (Velasco *et al.*, 2013). Asimismo, proporciona protección contra la exposición a productos químico tóxicos o peligrosos en el trabajo y garantiza la existencia de vestuarios y cuartos de baño separados para las personas empleadas (GRI & IFC, 2009). La empresa adapta el equipo de protección al cuerpo de la mujer asegurando que son de su talla y cómodos³⁴ (Harris, 2009). En definitiva, se trata de adaptar el puesto, las tareas y equipamientos lo mejor posible o en su caso, la búsqueda de tareas alternativas.

³⁴ El último informe EWCS relativo a las condiciones laborales en Europa constata la existencia de más mujeres trabajando en empleos con predominio de hombres que hombres trabajando en empleos feminizados (Eurofund, 2012). Este sería el caso de mujeres choferes de autobuses, taxistas, trenes o camiones. Sin embargo, las mujeres utilizan equipos de protección que no siempre se corresponden a su talla y tamaño porque están diseñados para el cuerpo del hombre (EU-OSHA, 2013b).

5- Incluir aspectos de género en la formación sobre prevención y salud y seguridad en el trabajo. (GRI & IFC, 2009; Messing & Östlin, 2006; Torre & Maruri, 2009; UNIFEM & UNGC, 2011a)

No es suficiente que la empresa disponga de una sensibilidad hacia la SST de las mujeres. Esta tiene que ser divulgada y apoyada por iniciativas de formación como la prevención de riesgos laborales desde la perspectiva de género (Torre & Maruri, 2009) y por programas concienciación (GRI & IFC, 2009). Se constata una escasez de profesionales formados en SST (LaDou, 2003). De esta forma, la empresa socialmente responsable realiza formación sobre aspectos de SST, de forma que promueve el bienestar, la protección y la prevención en las personas empleadas a través del fomento de iniciativas implementadas en toda la organización, con seminarios en las empresas, servicios de *coaching* para la salud o formaciones específicas para las personas supervisoras o responsables (EU-OSHA, 2013a; Pronk, 2013). Es necesaria la educación y formación con perspectiva de género en SST, incluyendo la elaboración de materiales específicos formativos con enfoque de género (Messing & Östlin, 2006). Así, la empresa puede formar al personal directivo para reconocer signos de la violencia contra las mujeres, así como en la legislación contra la explotación sexual y el respeto de los DDHH (EU-OSHA, 2013a; UNIFEM & UNGC, 2011a).

6- Establecer medidas para prevenir, eliminar y sancionar las situaciones de acoso sexual en el trabajo. (Abbott, Elkins, Phillips, & Madera, 2014; GRI & IFC, 2009; Instituto de la Mujer, 2013b; LOIEMH, 2007; Torre & Maruri, 2009; UNIFEM & UNGC, 2011a)

Las mujeres europeas denuncian acoso sexual tres veces más que los hombres. Más allá de las actitudes personales, las situaciones de acoso sexual y por razón de sexo están muy vinculadas a determinados aspectos del entorno y contexto laboral, como son los estilos de gestión y estructuras de poder jerárquicas, la inequidad en las promociones, contratación o salarios, las diferencias en la proporción entre el número de mujeres y hombres en sectores o funciones, o incluso la tolerancia ante el acoso o la falta de mecanismos y recursos de apoyo de la organización (Instituto de la Mujer, 2013b). Por ello, la RSG en SST implica prestar atención ante indicadores que pudieran adelantar indicios de conductas no deseadas, como pudieran ser el aumento de quejas en determinados puestos de trabajo, el aumento en los niveles de absentismo o la rotación de

las mujeres (Instituto de la Mujer, 2013b). En definitiva, se trata de establecer políticas de tolerancia cero hacia todas las formas de violencia en el trabajo y la prevención del acoso sexual (UNIFEM & UNGC, 2011a).

En este sentido, autores como Abbott *et al.* (2014) indican que la empresa debe reflejar claramente su oposición al acoso sexual para disuadir a los acosadores. La LOIEMH establece medidas para la prevención del acoso sexual como la elaboración y difusión de buenas prácticas, la realización de campañas informativas o acciones de formación. Por su parte, las medidas que propone el Instituto de la Mujer (2013b) para prevenir y eliminar las situaciones de acoso sexual incluyen la difusión regularmente entre el personal de lo que se entiende por acoso laboral por razón de sexo, la designación a una persona responsable de canalizar las denuncias de las víctimas, la habilitación de un espacio en la web corporativa de la empresa con información relativa al acoso sexual, la realización de campañas de sensibilización o acciones de capacitación entre el personal de la empresa.

En el ámbito internacional, diversas organizaciones e instituciones establecen medidas para prevenir y rechazar la discriminación y el acoso sexual en el trabajo. Así, se recomienda el establecimiento y difusión de los protocolos de actuación ante situaciones de acoso sexual, la elaboración de estudios específicos o la formación específica en acciones que prevengan y respondan a la violencia sexual. En definitiva, se trata de prohibir e impedir todas las formas de violencia en el ambiente de trabajo, inclusive verbal y física o acoso sexual sobre las mujeres (GRI & IFC, 2009; Torre & Maruri, 2009; UNIFEM & UNGC, 2011a).

7- Facilitar a las trabajadoras que sufran violencia de género en sus hogares medidas de apoyo (cambio de puesto de trabajo, horario, apoyo psicológico, etc.). (Emmott & Worman, 2008; EU-OSHA, 2013a; ILO, 2011; Katula, 2012)

La violencia y el acoso sexual impactan directamente en la mujer generando menor motivación, confianza, reduciendo la autoestima, depresión, ansiedad y trastornos musculoesqueléticos (EU-OSHA, 2013a). La empresa socialmente responsable con la IG introduce mecanismos para gestionar cualquier acoso sexual, conducta intimidatoria o

bullying (Emmott & Worman, 2008). Por otra parte, la violencia de género que sufren las mujeres en sus hogares impacta negativamente en su salud y en el trabajo. Por ello, las empresas pueden implementar medidas que ayuden a las mujeres ofreciéndoles un entorno seguro y a salvo con disponibilidad horaria, licencias, cambios de turno o asesoramiento legal (EU-OSHA, 2013a; ILO, 2011; Katula, 2012). Asimismo, la empresa considerará esa circunstancia a la hora de realizar las evaluaciones del desempeño laboral.

3.5 LA ADAPTACIÓN AL CAMBIO EN LOS PROCESOS DE REESTRUCTURACIONES, FUSIONES Y ADQUISICIONES

Los procesos de reestructuraciones, fusiones y adquisiciones conllevan desvinculaciones del personal y cambios en la cultura empresarial. Por ello, se hace más necesaria que nunca la aplicación de criterios de RSG que no generen discriminaciones por cuestiones de género.

3.5.1 La Responsabilidad Social Empresarial y la Adaptación al Cambio

La recesión económica que sufre la UE ha provocado un importante descenso de la actividad económica, con la pérdida de millones de puestos de trabajo y ha generado limitaciones presupuestarias muy estrictas en las finanzas públicas que afectan al estado del bienestar (CE, 2012c; McCracken, Jessoula, Lyberaki, Bartlett & Kusidel, 2013), de forma que la reestructuración es un elemento crucial para el empleo.

Esta crisis no es solo financiera. Esta ha sido tan solo el desencadenante de una crisis más profunda, que cuando menos invita a cuestionar el modelo productivo, económico, político y todas sus instituciones y valores habida cuenta las marcadas diferencias de poder en la toma de decisiones y en las consecuencias sufridas. Como afirman Gálvez Muñoz y Torres López:

“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” (Gálvez Muñoz & Torres López, 2010, p. 1).

En todo caso, la crisis financiera del 2007 ha impactado notablemente en los procesos de reestructuraciones empresariales en Europa, incrementando el porcentaje de pérdida de empleo debida a la reestructuración atribuible a la quiebra o al cierre, y disminuyendo el atribuible a la deslocalización o la reubicación, así como a las fusiones y adquisiciones (Eurofound, 2013b). Se esperan del orden de 25 a 50 millones de pérdidas de trabajos a partir de la recesión económica (ILO, 2009a). Solo en Europa, hay seis millones menos de personas con empleo que al inicio de la crisis económica (Eurofound, 2013a).

El Libro Verde de la CE para la RSE engloba en el apartado de adaptación al cambio los procesos de reestructuración, fusión y adquisición que llevan a cabo las empresas (CE, 2001). Estos a menudo suelen ir acompañados de reducciones de plantilla y pérdidas de trabajos (Collins, 2005), con el consiguiente impacto negativo en la moral, la motivación, la lealtad, la implicación y la productividad de las personas empleadas (Cascio, 1993; Worrall, Campbell & Cooper, 2000). También se deben incluir en esta área las recolocaciones y deslocalizaciones que las empresas realizan en el marco de los procesos de adaptación a las nuevas realidades económicas y sociales (CE, 2001).

Las reestructuraciones empresariales son caóticas, desconcertantes y dolorosas (Karambayya, 1998). Tienen efectos negativos en las personas empleadas, en la clientela, en la propia empresa, en la comunidad local y en la economía del país (Torre & Maruri, 2009). Las reestructuraciones implican a menudo reducciones de personal sin haberse reorganizado el trabajo y además, exigen mayor compromiso del personal directivo mientras se da el proceso. Así, el proceso de reestructuración puede avocar en decisiones contrarias a los valores del personal directivo, incrementando su tensión y conflicto personal (Karambayya, 1998) e incrementan la competencia para promocionar (Dencker, 2008). Añadidamente, las reestructuraciones mal gestionadas pueden tener un importante impacto negativo a largo plazo sobre los recursos humanos de las empresas, debilitando ese factor esencial para la competitividad (CE, 2012c).

En este mismo sentido, los procesos de fusiones ejemplarizan un cambio organizacional singular, donde sin cambiar de trabajo, cambia el máximo responsable de la empresa (Collins, 2005). Por lo tanto, las fusiones y absorciones también impactan psicológicamente en las personas empleadas cuando estas se ven obligadas a trabajar para

otras personas (Collins, 2005; Karambayya, 1998). Estos procesos, más habituales en los países con un enfoque capitalista basado en el interés del accionariado (Dore, 2000), manifiestan el hecho de que las personas empleadas no tienen ningún control sobre su superior o responsable. Por consiguiente, las fusiones generan estrés e incertidumbre, afectando de manera notable a las personas empleadas (Hubbard, 1999).

A partir del año 2000, se ha incrementado intensamente el ritmo de compraventa de las empresas (Collins, 2005). Las operaciones de reestructuración son tan habituales en la vida de las empresas y de las personas empleadas, que prácticamente una de cada tres personas empleadas experimentará una fusión en algún momento de su carrera profesional (Hubbard, 1999).

En este contexto, la CE (2008) ha realizado un llamamiento para fomentar la gestión de los procesos de reestructuración de manera socialmente responsable. La reestructuración socialmente responsable implica garantizar que los intereses de todos los *stakeholders*, tanto los internos como los externos, se tienen en cuenta en los procesos de reestructuraciones y en los programas de desvinculaciones (ILO, 2002).

En este sentido, la RSE es un mecanismo a través del cual se puede implementar la reestructuración socialmente responsable (CE 2008; Uchitelle, 2006). Desde un enfoque de RSE, la empresa deberá analizar y reducir el impacto que las reestructuraciones, fusiones, alianzas y la crisis generan en el empleo³⁵. Es decir, lo concerniente a las acciones que toda reestructuración, fusión o alianza lleva implícitas, como las desvinculaciones voluntarias o forzosas, los cambios en la contratación (de completo a parcial), las alteraciones de las jornadas (reducción, flexibilidad, etc.) o las suspensiones del contrato y prejubilaciones. La desvinculación del personal de la organización puede ocurrir de forma voluntaria u obligatoria. A pesar de que la primera se considera menos dolorosa (Karambayya, 1998), la empresa siempre debería procurar evitar ambas. La desvinculación voluntaria por sus efectos negativos en la eficiencia, y la obligatoria por razones de RSE.

³⁵ En este sentido, según el Libro Verde de la RSE, las empresas deberían asumir su cuota de responsabilidad en lo que se refiere al mantenimiento de la empleabilidad de su personal, evaluando todas las alternativas para tratar de evitar los despidos innecesarios (CE, 2001).

Últimamente, se observa una tendencia a acudir a normas estandarizadas y a expertos legales en los procesos de reestructuración. Así, el estudio longitudinal de Kalev (2014) realizado en 327 reestructuraciones entre 1971 y 2002, indica que para el año 2002 el 78% había acudido a expertos legales. Asimismo, este estudio analiza cuáles son los criterios que se suelen utilizar en los procesos que implican reducciones de personal. De acuerdo con el mencionado estudio de Kalev (2014), en el 43% de los casos, la posición de la persona empleada fue el criterio a la hora de despedir y en el 37% de los casos se hizo con base en evaluaciones de rendimiento.

Así, Cascio (2005) establece un decálogo para realizar los procesos de reestructuración de manera responsable:

1. Considerar cuidadosamente las razones para la reestructuración, analizando el impacto en todas las personas empleadas.
2. Considerar el valor de la estabilidad laboral.
3. Transmitir y comunicar a las personas empleadas antes de tomar ninguna decisión drástica.
4. No utilizar los procesos de reestructuración como una estrategia para cumplir los objetivos a corto plazo, sin considerar los problemas que pudieran aparecer en el largo plazo.
5. Si los despidos son necesarios, asegurarse de que las personas empleadas perciban justos los criterios de selección a utilizar.
6. Comunicar constantemente y regularmente de diferentes maneras para asegurarse de que todo el mundo dispone de la información y está al corriente de los acontecimientos.
7. Ofrecer una razón atractiva y estimulante a las personas empleadas que permanecen en la empresa.
8. Formar a las personas empleadas y a su personal directivo en las nuevas estrategias y procedimientos de gestión.
9. Examinar meticulosamente todos los sistemas de RRHH en función de los cambios en la estrategia y de acuerdo al nuevo entorno al que se enfrenta la empresa.
10. Involucrar a las personas empleadas y a sus representantes o sindicatos en los procesos de reestructuración.

Forde *et al.* (2009) identifican tres fases críticas para implementar acciones socialmente responsables en los procesos de reestructuración: el periodo anterior al anuncio de los despidos, el periodo que cubre desde el anuncio de los despidos y el proceso de consulta, y finalmente, el periodo que sigue al anuncio de los despidos hasta su implementación.

La comunicación fluida y sincera con las partes afectadas en los procesos de reestructuración es clave (Cascio, 2005). Los anuncios de los procesos de reestructuración que implican pérdidas de trabajos suelen venir precedidos de rumores, especulaciones y mucha incertidumbre (ILO, 2002) que impactan y afectan negativamente en las personas empleadas (Hopkins & Hopkins, 1999). A menudo las informaciones se obtienen en los medios de comunicación (Forde *et al.*, 2009). Es más, de acuerdo al estudio de Cascio y Wynn (2004), únicamente un 40% de las empresas involucradas en reducciones de personal en los últimos cinco años, habían compartido detalles de los planes con sus personas empleadas. Por ello, es importante mantener la veracidad y el respeto en las comunicaciones (Torre & Maruri, 2009).

La literatura que analiza la relación entre la crisis financiera y la RSE es escasa (Giannarakis & Theotokas, 2011). La crisis financiera actual ha abierto un debate sobre el modelo de liderazgo empresarial necesario (Rink, Ryan & Stoker, 2012). En este sentido, se insta hacia un liderazgo más comprensivo, cooperativo y centrado en la sostenibilidad en el largo plazo (The Economist, 2010; The New York Times, 2010) en el que la RSE puede aportar y sumar.

No obstante, la crisis financiera es un importante obstáculo al que se enfrentan las empresas comprometidas con la RSE. Las empresas disponen de recursos financieros limitados y en el contexto de la crisis, se restringen o suprimen sus iniciativas de RSE (Fernández-Feijóo Souto, 2009; Njoroge, 2009). En realidad, son pocas las empresas que han implementado iniciativas socialmente responsables como consecuencia del agravamiento de la crisis económica y del incremento de los despidos (Heller, 2009). Sin embargo, alguna de ellas utiliza la crisis como una oportunidad para mejorar en sus estrategias de RSE e indican que es una de las razones para implicarse en RSE (Arevalo & Aravind, 2010; Giannarakis & Theotokas, 2011). Incluso en algunos foros se plantea la

crisis como una oportunidad para el desarrollo de un sistema más eficiente y humano (Gálvez Muñoz & Torres López, 2010; Pazos Moran, 2010; Raaber, 2010; Sen, 2009).

En todo caso, las empresas necesitan redefinir sus objetivos empresariales en relación con las expectativas sociales (Fernández-Feijoo Souto, 2009). De hecho, aquellas empresas que implementan activamente la RSE en su DNA, se ven afectadas en menor medida por la crisis (Arevalo & Aravind, 2010). En este sentido, los despidos de las personas empleadas durante los procesos de reestructuraciones, fusiones, adquisiciones etc. debieran ser alineados estratégicamente no solo con la estrategia empresarial, sino también con la RSE (Forde *et al.*, 2009; Grover, 2013).

En definitiva, si la reestructuración es un hecho inevitable, lo interesante es implementarlo responsablemente y utilizarlo como una oportunidad para centrarse en aquellos aspectos estratégicos del negocio y que ofrecen una mayor fortaleza competitiva a la empresa (Cascio, 2005). En cualquier caso, al margen de estrategias, objetivos empresariales o crisis económicas, que las empresas mantengan iniciativas de RSE por ejemplo en ámbitos como el medioambiente, el voluntariado o la acción social y lo compatibilicen con despidos masivos de personal, es totalmente inconsistente (Torre & Maruri, 2009).

3.5.2 La Mujer y la Adaptación al Cambio

La adaptación al cambio implica por una parte, analizar el impacto de la crisis en la mujer (3.5.2.1) y por otra, estudiar como impactan los procesos de reestructuraciones, fusiones y adquisiciones en las mujeres (3.5.2.2).

3.5.2.1 El impacto de la crisis en la mujer

Las cuestiones de género son inherentes tanto a la naturaleza, como a los efectos de la crisis económica y financiera. Así, la recesión económica y la crisis financiera está golpeando a los grupos más vulnerables y a las mujeres específicamente (Chen & Ravallion, 2009; Gálvez Muñoz & Rodríguez Madroño, 2012; King & Sweetman, 2010; McCracken *et al.*, 2013; Montaña & Milosavljevic, 2012; Raaber, 2010).

En este sentido, el desarrollo de la crisis actual conlleva efectos muy distintos sobre las mujeres y los hombres (Gálvez Muñoz & Torres López, 2010). Al ser la situación inicial de la mujer más desfavorecida, la convierte en parte de los sectores más vulnerables de la sociedad en la crisis económica. La participación femenina en el mercado laboral caracterizada 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 y doméstica), son algunos de los factores de desigualdad, y por tanto de vulnerabilidad, a los que nos referimos³⁶(ILO, 2009b; McCracken *et al.*, 2013).

El análisis histórico desde la economía feminista de las crisis económicas realizado por Gálvez Muñoz y Rodríguez Madroño (2012) pone de manifiesto tres pautas históricas (p. 113):

- de la crisis se sale con una intensificación del trabajo de las mujeres, incluyendo el trabajo remunerado y sobre todo, el no remunerado.
- El empleo masculino se recupera antes que el femenino, y este último se precariza más que al inicio de la crisis.
- En las crisis retroceden los avances en materia de igualdad conseguidos en el periodo anterior.

Así, aunque las mujeres tienden a ser despedidas antes que los hombres, cuando la economía se recupera, las mujeres tienen más posibilidades de ser contratadas en jornadas parciales y con menores retribuciones (King & Mason, 2001; McCracken *et al.*, 2013; Oxfam, 2010a).

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 & Torres López, 2010). Y no solo por los gobiernos, sino también por las empresas, agentes protagonistas en la búsqueda de respuesta a la crisis. La empresa, agente que está sufriendo la crisis y en parte causante de la misma, también

³⁶ 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 impacto sobre las tasas de desempleo femenino que masculino.

debería seguir el enfoque de género si desea hacerle frente con éxito (European Women Lobby, 2009).

Así, las políticas públicas europeas no han considerado el enfoque de género y han tendido a apoyar sectores intensivos en mano de obra masculina, como el automovilístico y la construcción³⁷ (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 medioambiente y no precisamente los sectores 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” (p. 2).

En este sentido, la Comisión de Derechos de la Mujer e Igualdad de Género de la UE establece 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, 2010).

³⁷ Como plantea el Informe al Parlamento UE de 2009/2204 INI (2010, p.11): “¿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”.

La crisis económica ha impactado en múltiples ámbitos. Las elevadas tasas de paro, el recorte en las políticas públicas y en servicios sociales, el crecimiento de la desigualdad social y la pobreza están repercutiendo en toda la ciudadanía, pero, como se ha señalado, las consecuencias de los efectos de la crisis afectan de distinta manera a mujeres y a hombres (Gálvez Muñoz & Rodríguez Madrono, 2012). El informe *Tendencias Mundiales del Empleo de las Mujeres 2012* de la OIT analiza las desigualdades de género en materia de desempleo, empleo, participación de la fuerza de trabajo, vulnerabilidad, y segregación. A nivel mundial, antes de la crisis, las diferencias entre mujeres y hombres en términos de desempleo y de relación empleo-población se habían atenuado. Sin embargo, la crisis ha revertido esta tendencia. Asimismo, McCracken *et al.* (2013) han estudiado recientemente el impacto de la crisis en las mujeres y en concreto, en los sistemas de bienestar europeos. A continuación se indican algunas de las conclusiones más destacadas de los mencionados informes (ILO, 2012; McCracken *et al.*, 2013):

- De 2002 a 2007, la tasa de desempleo femenina se situó en 5,8%, frente al 5,3% para los hombres. La crisis ha incrementado esta disparidad de 0,5 a 0,7 puntos porcentuales, y ha destruido 13 millones de empleos de las mujeres.
- En 2012, el 50,5% de las mujeres tenía un empleo vulnerable (trabajadoras domésticas no remuneradas y trabajadoras por cuenta propia).
- El indicador de segregación por sectores económicos muestra que las mujeres están más limitadas en su elección de empleo en todos los sectores y continúan estando segregadas en ciertos tipos específicos de profesión. La segregación sectorial ha aumentado a lo largo del tiempo.
- En las economías desarrolladas, el empleo de las mujeres en la industria se redujo a la mitad, desplazando al 85 por ciento de ellas al sector servicios, sobre todo en la educación y la salud.
- Se han recortado drásticamente las ayudas y servicios sociales claves para las mujeres o sobre aquellas que indirectamente les afectan como ayudas a familias desempleadas, a familias monoparentales, a la dependencia, al hogar o a cuidados sociales.
- Los recortes en los beneficios para el cuidado de menores, afectan de manera particular a la capacidad de las mujeres para afrontar los cuidados.
- Los recortes en servicios sociales dificultan la empleabilidad de la mujer dado que trata de conciliar su vida personal y profesional.

- Los recortes sociales impactan en mayor medida en los grupos vulnerables de mujeres como las madres solteras, principales beneficiarias de estas ayudas sociales.
- En general, los recortes en los fondos estatales suponen un doble peligro para la mujer: por un lado, las mujeres dependen de esos fondos que les proveen de servicios de cuidados que en su ausencia, culturalmente se espera que ellas los realicen. Por otro lado, esta situación deriva en menor participación en el mercado laboral que mejore su posición económica.

El objetivo del 75% de empleabilidad para ambos sexos establecido por la UE está alcanzado en el caso de los hombres. Sin embargo, el impacto de la crisis económica y financiera ha ralentizado la tasa de empleabilidad femenina y de continuar las tendencias sociales y macroeconómicas actuales, el objetivo femenino se alcanzará en el año 2038 en lugar del 2021 previsto de acuerdo al escenario previo a la crisis (CE, 2014). En definitiva, los impactos que soportan las mujeres serán más evidentes a medida de que se agudicen los conflictos.

Por otra parte, la crisis no afecta a todas las áreas geográficas por igual, ni a todas las personas, sean de género femenino o masculino, por igual. En los países desarrollados, la crisis afectará más negativamente a los grupos vulnerables de mujeres: mujeres con discapacidad, mujeres 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, 2010, p. 10). Se calculaba que para finales de 2009 habrían caído en la pobreza extrema 50 millones de mujeres, hombres y menores más como consecuencia directa de la crisis, y que para finales de 2010 esta cifra se elevaría hasta los 89 millones (King & Sweetman, 2010, p. 2).

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 & Sweetman, 2010).

Por otro lado, las industrias no son neutras al género, ya que emplean generalmente mano de obra que en su mayoría es masculina o femenina.³⁸ 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, han sido las mujeres del comercio al por menor, el turismo y sector público quienes la padecieron (Informe al Parlamento UE: 2009/2204 INI, p. 10; Montaña & Milosavljevic, 2012; Raaber, 2010). Además, las mujeres son contratadas en trabajos de baja remuneración, baja cualificación y temporales, haciéndolas más vulnerables (Raaber, 2010).

Asimismo, los efectos de la crisis económica son más fáciles de entender en las economías financieras y productivas “formales”: 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 financieras 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.

La crisis ha motivado 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

³⁸ 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). Entre el 60 y 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 estas las industrias que han sido negativamente afectadas por la crisis (Raaber, 2010, p. 9).

una oportunidad frente a la escasez de empleo asalariado en época de crisis (Gálvez Muñoz & Torres López, 2010). 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, 2009). 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.

Uno de los aspectos más dañinos de la crisis para las mujeres es el recorte del gasto público que disminuye la contratación en el empleo público³⁹ (sector muy feminizado) y provoca el recorte de los servicios sociales como la educación, guarderías, atención a dependientes etc. (sectores feminizados y por otra parte, necesarios para aliviar a las mujeres de las tareas de cuidado) (Gálvez Muñoz & Rodríguez Madroño, 2012; McCracken *et al.*, 2013).

En este sentido, 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 economías⁴⁰ y son incapaces de cosechar los beneficios de los mejores resultados de la economía posteriormente (World Bank, 2001, p. 213). La concentración de mujeres en el sector público contribuyó al comienzo de la crisis a protegerlas del impacto inicial de los efectos de la recesión. Sin embargo, como empleadas del sector público y beneficiarias de servicios sociales (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 protección⁴¹.

³⁹ 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).

⁴⁰ 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 plazo y dirigirla a un crecimiento estable en el largo plazo (World Bank, 2001, p. 212).

⁴¹ Así, la socióloga Duran denuncia por ejemplo, que el frenazo en la aplicación de la Ley de Dependencia es doblemente pernicioso para las mujeres (El País, 7 de marzo de 2012). Muchas abandonan sus trabajos para cuidar de sus mayores y esta ley ha supuesto hasta ahora una buena cantera de empleo femenino. Así, entre 2009 y 2010, los últimos datos presentados por el Gobierno, se crearon gracias a esta ley 165.000 trabajos directos; la inmensa mayoría, dicen los expertos, fueron para mujeres (El País, 7 de marzo de 2012).

Finalmente, en el análisis de las causas de la crisis, no podemos obviar a quienes se apuntan como “causantes” de la misma, es decir, los hombres, y no las mujeres, con su temeraria gestión del riesgo. 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 Brothers⁴² (Informe al Parlamento UE: 2009/2204 INI, 2010). 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, las instituciones de poder, de los órganos de toma de decisiones, podría constituir una protección frente a la crisis.

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 equilibrio.⁴³

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 IG, sino también al desarrollo a largo plazo de capital humano (Walby, 2009). 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 cambio hacia la

⁴² 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 & Torres López, 2010).

⁴³ Según Ferrary (*CERAM Business School Research*, febrero de 2009): “Varios estudios de género han puesto de manifiesto que las mujeres tienen una forma de actuar y gestionar diferente de la de los hombres. Tienden 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.” Citado en el Informe al Parlamento UE (2009/2204 INI, 2010).

igualdad⁴⁴, 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 Noruega⁴⁵. España está en camino, aunque le queda un largo trecho por recorrer⁴⁶.

En definitiva, 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 & Sweetman, 2010).

3.5.2.2 La mujer y los procesos de reestructuración, fusiones y adquisiciones

Las investigaciones referidas a las ventajas y limitaciones que el enfoque de la RSE puede aportar a las reestructuraciones socialmente responsables son escasas (Forde *et al.*, 2009). Asimismo, las investigaciones referidas a los cambios organizacionales han sido escasas (Karambayya, 1998) y principalmente neutras desde la perspectiva de género (Collins, 2005). A modo de ejemplo, rara vez se ha estudiado la dimensión de género en las fusiones (Tienari, Söderberg, Holgersson & Vaara, 2005) y son escasos los estudios empíricos que analizan las razones por las que las mujeres directivas deciden voluntariamente abandonar sus trabajos (Karambayya, 1998; Rosin & Korabik, 1995). Sin embargo, algunos autores han estudiado la dimensión de género en los cambios organizacionales (Dencker, 2008; Haveman, Broschak & Cohen, 2009; Kalev, 2014, 2009; Tienari *et al.*, 2005; Tienari, Quack & Theobald, 2002a; Tienari, Söderberg, Holgersson & Vaara, 2002b).

44 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.)

45 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, EIROnline, 2003/06 *Government proposes gender quotas on company boards*).

46 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 (LOIEMH, 2007).

Con respecto a las investigaciones referidas a las reestructuraciones que implican reducciones de personal, estas se han centrado en los aspectos del periodo posterior a la reducción de la plantilla y el impacto en las personas (Devine, Reay, Stainton & Collins-Nakai, 2003; Karambayya, 1998). Sin embargo, algunas investigaciones han abordado el papel de la mujer. Ely y Meyerson (2000) indican que incluso en las empresas más comprometidas con la IG, los procesos de reestructuración empresarial pueden boicotear los objetivos de IG. Por su parte, Nelson y Bridges (1999) sugieren que la descentralización de los procesos de decisión puede incrementar la posibilidad de que las mujeres sufran mayores discriminaciones en la retribución.

Son dos las razones principales que se esgrimen para justificar la mayor presencia de la mujer en los despidos masivos (Kalev, 2009, 2014): su debilidad en el mercado laboral en trabajos marginales (Haveman *et al.*, 2009) y su menor posición jerárquica (Hagstrom, 1999). Asimismo, las mujeres disponen de menos oportunidades en los procesos de reestructuraciones debido a la segregación laboral existente (Haveman *et al.*, 2009; Karambayya, 1998). Por una parte, las mujeres están menos representadas en los órganos de decisión y por otra, las mujeres están muy concentradas en funciones administrativas y de apoyo que suelen ser las primeras en ser suprimidas a la hora de eliminar redundancias y duplicidades (Callender, 1987; Hagstrom, 1999).

Por su parte, el proceso de reestructuración es en sí mismo un proceso desmoralizante y deshumano en el que puede que no interese seguir a las mujeres (Karambayya, 1998). Así, la falta de oportunidad para avanzar profesionalmente y el estrés que se deriva de los procesos de reestructuración son factores determinantes para las mujeres directivas que acceden voluntariamente a acogerse a los planes de desvinculación voluntaria en procesos de reestructuración. Asimismo, los procesos de reestructuraciones afloran una nueva cultura empresarial que instan a una mayor competencia para promocionar y que no les interesa (Ibíd.).

En el mismo sentido, Brett y Stroh (1994) indican que las mujeres directivas sufren mayores niveles de estrés en el trabajo y deciden abandonar las empresas para buscar nuevas oportunidades de desarrollo profesional en cualquier otro lugar. Son menos

tolerantes que los hombres hacia situaciones de desarrollos profesionales desfavorables y menos optimistas con respecto a que sus situaciones actuales mejoren en un futuro. De esta forma las mujeres directivas son más conscientes que sus compañeros masculinos a la hora de gestionar sus carreras profesionales (Brett & Stroh, 1994).

Asimismo, Goffee y Nicholson (1994) estudiaron las carreras profesionales de las mujeres y sus contratos psicológicos con respecto a la empresa en el ámbito de las reestructuraciones. Las mujeres tienen que adaptar sus polifacéticos intereses o necesidades en la vida y limitar los retornos esperados. Así, las mujeres desarrollan estrategias para gestionar la incertidumbre y la inseguridad, optando por promociones horizontales en lugar de las verticales, y optando por auto gestionarse en lugar de esperar oportunidades de desarrollo profesional por parte de la empresa. Tal vez, esta situación es lo que les ayude a afrontar los procesos de reestructuración de manera menos temerosa que a los hombres (Goffee & Nicholson, 1994).

Sin embargo, el estudio que Dencker (2008) realizó a las empresas del Fortune 500 industrial, concluye que las mujeres promocionaron más que los hombres en los procesos de reestructuraciones entre los años 1967 y 1993, comparándolo con el periodo anterior a la reestructuración, principalmente en los niveles más altos jerárquicamente. Así, se crearon nuevas oportunidades para las mujeres cuando las reestructuraciones implicaron prejubilaciones de directivos, porque el criterio que prevalecía a la hora de promocionar era el rendimiento y además, estas reestructuraciones ocurrieron durante un periodo muy proclive a las presiones que reclamaban la IG. En cualquier caso, el estudio también indica que fueron pocas las mujeres que promocionaron, porque en los procesos de reestructuraciones es menor el personal directivo que promociona, y porque las mujeres comienzan sus carreras profesionales desde un nivel inferior y sus promociones suelen ser de menor duración.

A pesar de que los procedimientos y las normas referidas al personal limitan las desigualdades de género en los procesos de reclutamiento y promoción (Reskin & McBrier, 2000), no se ha estudiado su impacto en la igualdad en los procesos de reestructuraciones (Kalev, 2014). Si el criterio para despedir se basa en la posición que ocupa la persona empleada, las posibilidades de que la mujer permanezca en posiciones

directivas tras la reestructuración, decae en un 16%. Por lo tanto, los procedimientos en los despidos basados en las desigualdades estructurales existentes previamente en las empresas, no hacen más que agravar la situación para la mujer (Kalev, 2014). Sin embargo, si el criterio para el despido se basa en la evaluación del rendimiento, el impacto en la IG se limita significativamente (Dencker, 2008; Kalev, 2014).

Las “empresas están sesgadas por el género antes y después de las fusiones” (Collins, 2005, p. 273). Por un lado, el trabajo no es neutral en lo que respecta al género. Las mujeres y los hombres se concentran en diferentes tipos de trabajos. Así, las mujeres trabajan mayoritariamente en el sector servicios, mientras que los hombres se concentran en áreas más técnicas (Collins, 2005). Las responsabilidades familiares afectan en mayor medida a las mujeres y por ello, las mujeres abandonan temporalmente el trabajo cuando tienen descendencia y en su retorno, a menudo reducen las horas de trabajo. De tal forma que, diversos estudios reflejan que las mujeres evidencian mayores conflictos entre trabajo y familia (Behson, 2002; Eby *et al.*, 2005; Nielson *et al.*, 2001) que les dificulta la promoción y por consiguiente, se concentran en trabajos de menor estatus y peor retribución (Collins, 2005). Por otro lado, las empresas pueden ser gestionadas con base en el “discurso masculino” que excluye el femenino o lo subordina (Collins, 2005). Así, las mujeres no se consideran idóneas para asumir responsabilidades o cargos directivos (Collins, 2005; Eagly & Karau, 2002; Ryan & Haslam, 2007). Además, las mujeres se concentran en trabajos de menor remuneración y a jornada parcial (Kainer, 1998). En consecuencia, las mujeres tienen mayor probabilidad de ser incluidas en las reducciones de plantilla que conllevan las fusiones (Collins, 2005) y las reestructuraciones empresariales (Kalev, 2014; Kainer, 1998).

Las fusiones crean redundancias y pueden reducir las posibilidades de permanencia de la mujer en la empresa (Haveman *et al.*, 2009). En realidad, las fusiones implican pérdidas de trabajos para las mujeres, porque el trabajo en sí ya está sesgado en función del género (Collins, 2005). La segregación laboral que afecta de manera directa a las mujeres, conlleva que estas tengan más posibilidades de estar en posiciones o con contratos en situación de ser alterados tras las fusiones y absorciones. De esta forma, el impacto principal de las fusiones y absorciones en las mujeres es la renegociación y armonización

de las condiciones contractuales (Collins, 2005). Asimismo, las fusiones suelen afectar al servicio de atención a la clientela, función esta muy feminizada, o inducir a una reorganización del trabajo que implique recolocaciones. Las recolocaciones motivadas por racionalizaciones de delegaciones, fábricas u oficinas conllevan la movilidad de las personas empleadas, el aumento del tiempo empleado en ir y volver del trabajo, y reduce la capacidad para atender emergencias o el uso del transporte público. De tal forma que el proceso de recolocación también puede impactar en la mujer (Rives & West, 1993).

Por otro lado, el tipo de fusión impacta en la mujer de forma diferente. Así, en las fusiones y absorciones amistosas las mujeres que se encuentran en los niveles inferiores de las empresas tienen más probabilidad de perder sus trabajos, mientras que en las fusiones y absorciones hostiles son las mujeres de niveles jerárquicos superiores quienes pueden perder sus trabajos (Collins, 2005). Incluso cuando las mujeres no pierden sus trabajos desproporcionadamente, pueden verse afectadas por las pérdidas de trabajos indirecta de las fusiones y absorciones. Es decir, si la nueva gestión se orienta hacia las reducciones de plantilla de los puestos directivos medios (mediante las bajas naturales o redundancias), las mujeres pierden ese peldaño necesario en la promoción (Collins, 2005).

Las fusiones y absorciones implican elecciones entre personal que antes realizaba la misma función y afectan a las posibilidades de promocionar. Al fusionar dos mismas funciones y solamente una de ellas sobrevivir al cambio, las oportunidades de promocionar son más difíciles de distinguir. En una fusión, las habilidades y cualidades más visibles son las que tienen más probabilidad de ser consideradas para promocionar. Por lo tanto, si atendemos al hecho de que los trabajos considerados más cualificados se desarrollan principalmente por los hombres, la mujer también se verá afectada en esta situación (Collins, 2005). Sin embargo, conviene indicar que algunas investigaciones han sugerido el efecto contrario e indican que las mujeres pueden verse beneficiadas indirectamente tras las fusiones (Dencker, 2008, 2009; McCall, 2005). En concreto, estas apelan a que las fusiones pueden inducir a implementar políticas más objetivas de RRHH a la hora de establecer criterios para promocionar, eliminando esas normas no escritas y menos objetivas en los procesos de promoción como la familiaridad o la

homosociabilidad entre hombres. Asimismo, los procesos de reestructuración pueden crear oportunidades para las mujeres a partir de prejubilaciones en los puestos directivos (Dencker, 2008).

De la misma manera, conviene indicar que las fusiones también pueden impactar en la orientación y estrategia formativa de la empresa relegándola o por el contrario, otorgándole mayor importancia (Collins, 2005). Collins (2005) expone situaciones en las que las mujeres han podido aprovecharse de la nueva oportunidad y romper las rigideces organizativas, acceder a mejor formación o incluso mejorar sus condiciones laborales. Recordemos que las mujeres tienden a recibir menor formación (Keaveny & Inderrieden, 1999; Pischke, 2001) y esta es importante en el avance profesional de la mujer (Marshall, 2008; Torre & Maruri, 2009). Por lo tanto, este es un aspecto a considerar dado el efecto que puede generar la formación en la promoción de la mujer.

Por otro lado, se observa un factor emocional en los procesos de cambios organizacionales. Así, de la misma forma que las mujeres en general perciben un mayor riesgo que los hombres y son más conscientes de los peligros (Slovic, 2000), las mujeres también perciben más riesgos que los hombres en las fusiones y se muestran más reticentes ante los cambios que generan (Collins, 2005). Adicionalmente, las fusiones imponen un discurso masculino de criterio economicista respecto al personal y suprime otros discursos con más matices (Collins, 2005).

Prácticamente todos los cambios organizacionales que se dan en las empresas impactan desde una perspectiva de género. Así, incluso los cambios organizacionales motivados por aspectos tecnológicos como la instalación de procesos industrializados y mecanizados, han desplazado mayormente a las mujeres (Belt, Richardson & Webster, 2000; Turner, 2001).

La incorporación de la mujer en sectores menos dinámicos y en puestos de trabajos considerados menos calificados y de menor jerarquía, puede excluirlas en los procesos de

reestructuración (CEPAL, 1996). Así, la introducción de nuevas tecnologías puede conducir a supresión de los puestos de trabajos realizados por ellas y por consiguiente, a la mayor calificación de los puestos desempeñados por los hombres. De tal forma que, los procesos de flexibilización externa llevados a cabo por las empresas pueden afectar particularmente a las mujeres, ya que se sitúan mayoritariamente en partes del proceso de trabajo más intensivo en el uso de la mano de obra. Asimismo, cuando las mujeres adquieren nuevas habilidades tecnológicas tras un proceso de innovación tecnológica y la naturaleza de su trabajo y nivel de responsabilidad cambian, estas habilidades no se reconocen en estatus o mediante retornos financieros (Turner, 2001). Los trabajos que inicialmente se concibieron como más altamente cualificados, con el paso del tiempo se devalúan. Incluso cuando las mujeres a partir de la innovación tecnológica acceden a áreas de trabajo antes desarrolladas por lo hombres, no les reemplazan (Turner, 2001). Simplemente acceden a trabajos que han sido social y económicamente valorados de menor estatus al que previamente tenían con los hombres (Hughes, 1996). Por ello, es conveniente llamar la atención sobre las posibles consecuencias de los procesos de flexibilización externa y la innovación tecnológica en la calidad de los empleos femeninos (CEPAL, 1996).

3.5.3 La Responsabilidad Social de Género en la Adaptación al Cambio

Las empresas socialmente responsables con la IG tienen un importante papel que desempeñar en la gestión de los procesos de desvinculación, tanto forzosa como voluntaria, que se producen en sus organizaciones. En el caso de las mujeres, al ser su situación de partida más desfavorecida, son más vulnerables en este tipo de coyunturas. De hecho, como se ha visto, algunos de los factores de desigualdad, y por tanto de vulnerabilidad, se refieren a la participación femenina en el mercado laboral marcada en gran medida por el subempleo, la inestabilidad, el empleo a tiempo parcial y temporal, la falta de cobertura de la seguridad social en algunos casos y los bajos ingresos (discriminación salarial), así como su mayor carga de trabajo global (debido a su frecuente doble jornada) (ILO, 2009b). Como se ha señalado a lo largo de esta tesis, estos aspectos conducen a la mujer a posiciones más débiles en la jerarquía organizacional de la empresa y por tanto, a una mayor probabilidad de ser incluidas en los procesos de reducciones de plantilla (Collins, 2005).

Conviene por tanto, analizar la adaptación de la empresa a los cambios del entorno en la coyuntura actual de 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, es decir, si debido a la crisis se abandonan las políticas de igualdad, continúan implementándose sin alteración alguna o se modifican, o se retoman.

Así, las empresas no deberían 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.

Las “reducciones de personal en las reestructuraciones afectan a la gestión de la diversidad” (Kalev, 2014, p. 109). En realidad, aquellos procesos de reestructuración basados en criterios que ignoran el género y la segregación laboral, reducen la diversidad e IG (Kalev, 2014). Por ello, las empresas deberían contemplar los aspectos de género en los procesos de fusión, adquisición, reestructuración y deslocalización, que plantean reorganizaciones parciales o globales, promoviendo la implicación de todas las personas afectadas por dichos procesos y asegurándose una participación equilibrada de ambos géneros en los procesos de consulta.

En definitiva, reestructurar desde un punto de vista socialmente responsable conlleva equilibrar y observar los intereses y preocupaciones de las mujeres y hombres afectados por los cambios y las decisiones adoptadas (Tienari, 2000; Tienari *et al.*, 2005; Tienari *et al.*, 2002a). Las mujeres se enfrentan a diferentes retos en los procesos de reestructuración. Están sobrerrepresentadas en funciones administrativas y de apoyo que son unos de los objetivos en las reducciones de personal. Tienen menos antigüedad en puestos directivos en las empresas y disponen de menos apoyos personales y redes profesionales en los que confiar. Asimismo, la nueva cultura empresarial que se establece puede instar a poner en valor el rendimiento individual unido a comportamientos

impersonales que chocan con sus propios valores éticos. Por todo ello, las mujeres son más vulnerables a los efectos de las reestructuraciones empresariales (Karambayya, 1998; Pochic & Guillaume, 2009) y tienen más posibilidades de perder sus trabajos (Kalev, 2014).

Por otra parte, los procesos de reestructuración afectan a la IG porque profundizan en las desigualdades del mercado laboral (Kalev, 2009, 2014). Sin embargo, la gestión en la adaptación al cambio es un reto para las mujeres y las minorías (Spalter-Roth & Deitch, 1999). Por ello, los análisis con perspectiva de género, los planes de acción positiva, los criterios basados en la evaluación del rendimiento y la necesidad de rendir cuentas pueden mitigar las desigualdades de género en los procesos de reestructuración (Kalev, 2014). A continuación, esta tesis detalla algunas de las acciones que podrían ser desarrolladas por empresas que se enfrentan al cambio desde la perspectiva de la RSG.

1- Realizar análisis de los efectos del cambio, las crisis y de sus soluciones en las mujeres de la empresa. (Cabeza Pereiro, s.f.; McCracken *et al.*, 2013)

Las intervenciones y soluciones ante cualquier necesidad de cambio, requieren una comprensión contextual de la crisis desde la perspectiva de género, dado que ni los efectos de la crisis, ni las políticas para salir de ella, son neutrales al género. En este sentido, es conveniente considerar los impactos de género e identificar aquellos factores que podrían resultar contraproducentes (McCracken *et al.*, 2013; Prügl, 2012).

Cualquier plan de adaptación al cambio (los planes de recuperación y los programas de ajuste estructural) se debieran someter *ex ante* a una evaluación de impacto sobre la igualdad entre mujeres y hombres y deberían integrar la dimensión de género incluyendo datos y estadísticas desglosados por género. Por tanto, primeramente se debería evaluar el impacto de la crisis económica y financiera sobre la igualdad entre mujeres y hombres. Este análisis del impacto podría realizarse con la ayuda de indicadores precisos que tengan en cuenta el contexto específico de la crisis. A continuación, las políticas deberían estar dirigidas a garantizar la IG, por lo que se recomienda la adopción de medidas de discriminación positiva siempre que sean necesarias (Cabeza Pereiro, s.f.).

En este sentido, conviene tener en cuenta el efecto en las mujeres que pueden tener medidas y soluciones que suelen darse ante las crisis, tales como:

1. Alternar la contratación a tiempo completo y a tiempo parcial. Considerando que el contrato a tiempo parcial es más acusadamente femenino que masculino, se recomienda analizar si la decisión de convertir contratos en estas condiciones tiene una evidente repercusión en términos de género (qué tipo de contratos se reconvierten, cuáles se eliminan, cómo son los de nueva creación, etc.).
2. Movilidad, distribución del tiempo de trabajo y suspensión del contrato.
 - a. 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, s.f.). 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 empresas (decisión voluntaria forzada).
 - b. Con relación a la distribución del tiempo de trabajo, en época de crisis esta tiende, a empeorar para los miembros de la empresa, sin distinción de género, dado que se exige una mayor flexibilidad horaria o disponibilidad. Sin embargo, en términos sociales, tienen un mayor impacto en el colectivo femenino que en el 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 empleadas, y acaso pensar en medidas de acción positiva dirigidas a las trabajadoras.
 - c. En cuanto a la suspensión del contrato de trabajo por causas económicas, técnicas, organizativas y de producción, si cabe, las cuestiones de género resulten más relativas (Cabeza Pereiro, s.f.). Aún así, habría que identificar 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 (Ibíd.)

3. Prejubilaciones. En cada empresa en particular, se analizarán si se ofrecen incentivos a la prejubilación, las presiones que reciban las y los potenciales destinatarios y los condicionantes de las personas empleadas. 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 se debiera estudiar el empleo de la jubilación forzosa desagregado por sexos.
4. Rejuvenecimiento de la plantilla. 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 género⁴⁷.

Finalmente, en lo que respecta a la anticipación al cambio, la formación de las personas es un asunto muy sensible en términos de género y de suma importancia para la recolocación de las mujeres principalmente porque la formación favorece la empleabilidad de las personas (Cabeza Pereiro, s.f.).

2- Tomar medidas para que las mujeres no sean las perjudicadas mayoritariamente en los casos de desvinculación forzosa. (Brockner *et al.*, 1994; Cabeza Pereiro, s.f.; Cascio, 2005; Gardiner *et al.*, 2007; Lämsä & Takala, 2000; Pin, Susaeta & Gallifa, 2010; Torre & Maruri, 2009; UNIFEM & UNGC, 2011a)

A la hora de reducir la plantilla las empresas 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. Sin embargo, 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...).

⁴⁷ 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.

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.

En caso de que finalmente tengan que llevarse a cabo los procesos de desvinculación, las empresas socialmente responsables con la IG podrían implementar medidas con perspectivas de género en las prestaciones por desempleo, en el apoyo al empresariado femenino o en la orientación y formación del personal.

Por un lado, 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. 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.

Por otro, 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 socialmente responsables con la IG pueden contribuir a incentivar este espíritu empresarial no solo mediante ayudas al crédito, sino mediante asistencia, formación, *know-how*, *networking*, etc. En definitiva, se trata de promover las relaciones comerciales con empresas dirigidas por mujeres y apoyarles con medidas que incorporen la perspectiva de género en las barreras crediticias y de financiación (Cascio, 2005; UNIFEM & UNGC, 2011a).

Finalmente, la empresa puede ofrecer apoyo, formación, consejos y servicios externos de agencias para recolocar a las personas despedidas, así como la posibilidad de disponer de tiempo en horario de trabajo para realizar entrevistas de trabajo (Cascio, 2005; Gardiner *et al.*, 2007; Pin *et al.*, 2010).

En definitiva, es importante que la selección de las personas empleadas a despedir se haga con la mayor justicia posible, con criterios justos y aplicados rectamente e intentar asegurar la empleabilidad de las personas empleadas (tanto de las que se quedan como de quienes salen) (Brockner *et al.*, 1994; Cascio, 2005; Lämsä & Takala, 2000; Torre & Maruri, 2009).

3- Analizar las razones de desvinculación voluntaria diferenciando mujeres y hombres. (Karambayya, 1998; Torre & Maruri, 2009)

Cuando una persona decide abandonar voluntariamente la organización, se deben analizar las razones. Pueden deberse a razones muy personales, pero otras pueden estar ligadas a una mala política de empresa que provoca resultados no deseados como la pérdida de personas empleadas valiosas. Entre estas últimas razones se pueden encontrar las siguientes: acoso laboral/sexual, mal ambiente de trabajo, disconformidad con el salario, sensación de no ser suficientemente valorado o valorada en la empresa y dificultades para conciliar vida personal, familiar y profesional.

Las mujeres, al sufrir discriminaciones laborales en mayor medida, tienen una mayor probabilidad de sufrir alguna de estas causas. De hecho, las desvinculaciones voluntarias son mayores entre las mujeres (Brett & Stroh, 1994; Karambayya, 1998; Torre & Maruri, 2009). La tasa de abandono del empleo por parte de las mujeres está vinculada con el nacimiento de menores (Torre & Maruri, 2009). Por lo tanto, desde una perspectiva de género, resulta interesante analizar el número y las decisiones de las mujeres que deciden voluntariamente desvincularse de la empresa en un contexto de reestructuración organizacional (Karambayya, 1998), y especialmente estudien las causas de la desvinculación voluntaria por parte de las mujeres (Torre & Maruri, 2009).

4- Adoptar medidas específicas para reducir las desvinculaciones voluntarias entre las mujeres. (GRI & IFC, 2009; UNIFEM & UNGC, 2011a; Torre & Maruri, 2009)

El conjunto de medidas que se pueden implementar para reducir la desvinculación voluntaria del personal de la empresa son todas aquellas que van dirigidas a promover un entorno laboral que garantice la IG y que dificulten por tanto, la decisión de desvincularse voluntariamente. Muchas de ella ya se han comentado a lo largo de esta tesis, sin embargo, destacamos las siguientes:

- Implementación de pasarelas u *off-ramps* and *on-ramps* que faciliten situaciones suspensivas y no extintivas en el empleo femenino o que proporcionen reincorporaciones incluso tras un proceso definitivo de desvinculación (GRI & IFC, 2009; Torre & Maruri, 2009).
 - Implementar iniciativas que promuevan y aseguren un entorno de trabajo inclusivo y libre de cualquier tipo de discriminación por género (GRI & IFC, 2009; UNIFEM & UNGC, 2011a).
 - Garantizar una adecuada política de SST desde la perspectiva de género que gestione los problemas de salud específicos de la mujer que le llevan a abandonar la empresa y tratar de evitarlos si fuera posible (Torre & Maruri, 2009; UNIFEM & UNGC, 2011a).
 - Desarrollo de planes de carrera específicos para las mujeres y análisis periódicos acerca de su nivel de satisfacción (GRI & IFC, 2009; Torre & Maruri, 2009; UNIFEM & UNGC, 2011a).
 - Prevención del acoso laboral/sexual mediante prevención y medidas coercitivas cuando se detecte algún caso y establecimiento de medidas de protección cuando haya algún tipo de indicio (GRI & IFC, 2009; Torre & Maruri, 2009; UNIFEM & UNGC, 2011a).
 - Análisis de la política retributiva y equiparación de salarios ante el mismo trabajo (GRI & IFC, 2009; Torre & Maruri, 2009; UNIFEM & UNGC, 2011a).
 - Evaluar periódicamente el clima laboral con preguntas referidas a la IG en la empresa y con base en sus resultados, implementar iniciativas de mejora (Torre & Maruri, 2009).
 - Facilitar la conciliación laboral, personal y familiar (GRI & IFC, 2009; Torre & Maruri, 2009; UNIFEM & UNGC, 2011a).
- 5- Promover una participación equilibrada de ambos sexos en el proceso de toma de decisión relacionado con la adaptación al cambio.** (Collins, 2005; CE, 2012c; GRI & IFC, 2009; UNIFEM & UNGC, 2011a; Walby, 2011)

El personal directivo y la representación sindical de las personas empleadas son claves para debatir las estrategias de reestructuración de cara al futuro a nivel de las empresas (CE, 2012c). Las mujeres están infrarrepresentadas en los órganos de decisión, a menudo son invisibles a nivel organizativo incluso para las organizaciones sindicales, y por tanto, sus intereses y opiniones tienen menos posibilidades de ser atendidas (GRI & IFC, 2009) debilitando la consideración de los efectos negativos de las reestructuraciones en las mujeres (Collins, 2005). Por ello, las empresas socialmente responsables con la IG aseguran una participación de la mujer al menos superior al 30% en todos los procesos de toma de decisiones incluidas aquellas relacionadas con la adaptación al cambio (UNIFEM & UNGC, 2011a; Walby, 2011).

3.6 LA GESTIÓN DEL IMPACTO AMBIENTAL Y DE LOS RECURSOS NATURALES

La importancia de la sostenibilidad en la agenda empresarial y el incremento de la participación de la mujer en la empresa ofrecen la oportunidad e incluso la necesidad, de considerar el papel de la mujer en el diseño de un futuro más sostenible (Goodman, 2009).

3.6.1 La Responsabilidad Social Empresarial y la Gestión del Impacto Ambiental y de los Recursos Naturales

El ritmo de consumo mundial actual necesita tres planetas para satisfacer nuestras necesidades y para el año 2040, con cerca de nueve miles de millones de habitantes, se necesitarán cinco planetas (Women's Environmental Network, [WEN]). El medioambiente 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 ONG.

Cualquier actividad humana actúa sobre el medioambiente, 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). Así, las empresas cada vez implementan más acciones de gestión ambiental con el fin de aminorar

o reducir su impacto negativo en el medioambiente (Sarkar, 2008; Welford, Chan & Man, 2008; Williamson, Lynch-Wood & Ramsay, 2006). Es en este sentido cuando la gestión ambiental emerge como un pilar de la RSE (Babiak & Trendafilova, 2011).

Es difícil delimitar la línea que separa los aspectos de RSE y los del medioambiente (Bondy & Matten, 2011). El análisis de la literatura y las prácticas de RSE realizado por Crane *et al.* (2008) indica seis características básicas de la RSE, estableciendo dos de ellas que la RSE concierne a la internalización de la gestión de sus externalidades y al intento del alineamiento de las responsabilidades sociales, ambientales y económicas. Así, el concepto de la RSE se vincula al medioambiente a partir de la definición del DS (Ibid.). Es sobre todo a partir de la Conferencia de Rio de 1992 cuando el DS se teoriza como la *triple línea de resultados* en el mundo empresarial, incluyendo objetivos ecológicos, económicos y sociales (Elkington, 1997). Por consiguiente, esta superposición ha llevado a que “muchas empresas, especialmente en Europa, utilicen ambos términos indistintamente” (Crane & Matten, 2010, p.32).

Por lo tanto, la vinculación entre la gestión ambiental y la RSE es patente en los informes corporativos de las empresas. En realidad, reflejar aspectos sociales inevitablemente implica incluir los aspectos ambientales que preocupan a la sociedad y viceversa, los retos ambientales para las empresas no pueden ser reflejados sin considerar sus impactos en la sociedad (Bondy & Matten, 2011).

En este sentido, Mazurkiewicz (2004) define la RSE ambiental de la empresa como “el deber de contemplar las implicaciones ambientales 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” (p. 2).

Las actividades industriales desarrollan un ciclo de producción que repercute sobre el medioambiente 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 medioambiente 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).

En consecuencia, dentro de la RSE, la responsabilidad ambiental supone que las empresas asuman las externalidades que provoca su actividad productiva incorporando un enfoque de carácter preventivo frente a los retos ambientales, un compromiso en iniciativas que promuevan la responsabilidad ambiental, así como el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medioambiente que a su vez, mejoren las ineficiencias del sistema productivo (Durán Romero, 2009).

Por su parte, las consideraciones ambientales 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 medioambiente. El objetivo del DS 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 empresa con el fin de garantizar la sostenibilidad” (Gallizo, 2006, p. 16).

Una serie de presiones organizacionales influyen en las actitudes ambientalmente responsables de las empresas (Sarkis, Gonzalez-Torre & Adenso-Diaz, 2010). Así, Ramanathan, Poomkaew y Nath (2014) clasifican las presiones organizacionales como presiones económicas, legislativas y presiones de otros *stakeholders*.

Las presiones económicas pueden inducir a que las empresas cumplan las regulaciones ambientales, al mismo tiempo que generan menos costes y mejoran sus resultados financieros (Sarkis *et al.*, 2010). Las empresas cuya actividad empresarial impacta directamente en el medioambiente tienen intereses o incentivos financieros para protegerlo. Es más, las presiones económicas de la no protección del medioambiente, pueden incentivar a las empresas para que innoven e implementen prácticas responsables (Ramanathan *et al.*, 2014).

Por su parte, las presiones legislativas como cambios normativos, penalizaciones por incumplimiento o eliminación de productos, afectan directa o indirectamente los recursos destinados al comportamiento ambiental. Las regulaciones ambientales pueden indirectamente generar mejor desempeño financiero, obligando a las empresas a ser más eficientes en sus procesos productivos, a reducir los residuos y a mejorar la calidad (Montabon, Sroufe & Narasimhan, 2007).

En lo que respecta a las presiones de otros *stakeholders*, tanto los internos como los externos, influyen en el desempeño ambiental de la empresa (Ramanathan *et al.*, 2014). *Stakeholders* externos, como la clientela, las empresas proveedoras, las comunidades locales, las organizaciones medioambientales, los agentes reguladores, los medios de comunicación o los fondos de inversión responsables entre otros (Delmas & Toffel, 2008), y *stakeholders* internos, como el personal directivo, los departamentos de marketing de las empresas, el accionariado, las decisiones o reglamentos de las sociedades matrices, y las personas empleadas (Ramanathan *et al.*, 2014).

Asimismo, cabe distinguir otra serie de factores de presión o grupos de agentes que inciden en el comportamiento ambiental de las empresas: los *stakeholders reguladores*⁴⁸; los *stakeholders organizativos*⁴⁹; *stakeholders comunitarios*⁵⁰; y los *medios de comunicación*⁵¹ (Garcés, 2006).Figura 3.4.

⁴⁸ Tales como las autoridades gubernamentales, asociaciones de intercambio de información, redes informales de información-especialmente tecnológica- y determinadas empresas que actúan como líderes ambientales, marcando pautas de comportamiento tecnológicas y organizativas (Garcés, 2006).

⁴⁹ Entre los que se encuentran las gentes directamente relacionados con la organización, tales como personas consumidoras, empresas proveedoras, personas empleadas y accionariado (Garcés, 2006).

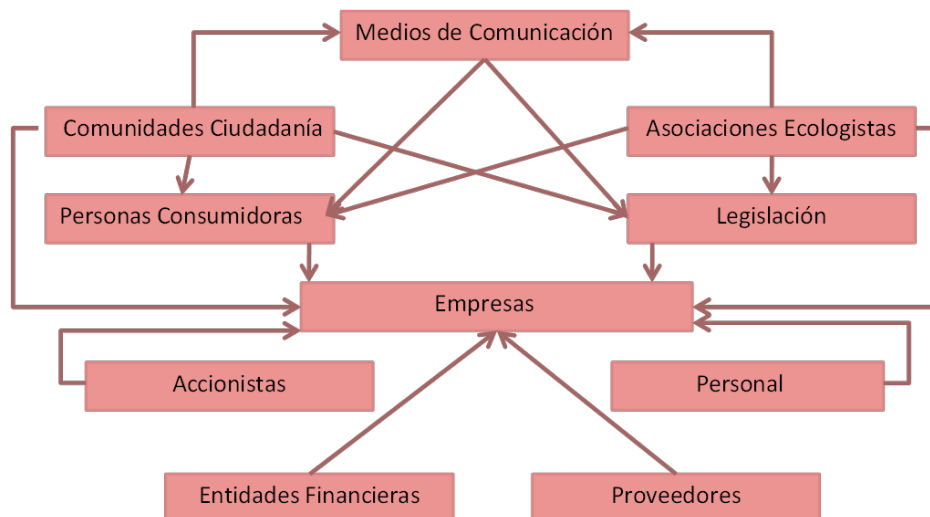


Figura 3.4: Factores de presión hacia la adopción de medidas de responsabilidad medioambiental
(Garcés, 2006, p. 88)

En este contexto, muchas empresas han creado de forma voluntaria programas ambientales dirigidos a hacer frente a las preocupaciones sociales por el potencial impacto ambiental de sus plantas, instalaciones y operaciones, y se han involucrado activamente con sus *stakeholders* en la mejora de la economía, el medioambiente 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 ambientales son peligrosas y donde la legislación no es suficiente (Rondinelli & Berry, 2000).

La relación entre la RSE y el medioambiente viene recogida en la siguiente Figura 3.5. Como puede verse, las prácticas empresariales, tanto las internas como las externas, contribuyen al desarrollo ecológico sostenible directamente (por ejemplo, mediante actividades de conservación del medioambiente) o indirectamente (ahorrando recursos naturales y energía vía mejoras en la eco-eficiencia) (Málovics, Csigéné & Kraus, 2008).

⁵⁰ Como las comunidades directamente afectadas por la degradación ambiental, organizaciones ecologistas, y otros lobbies (Garcés, 2006).

⁵¹ 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).

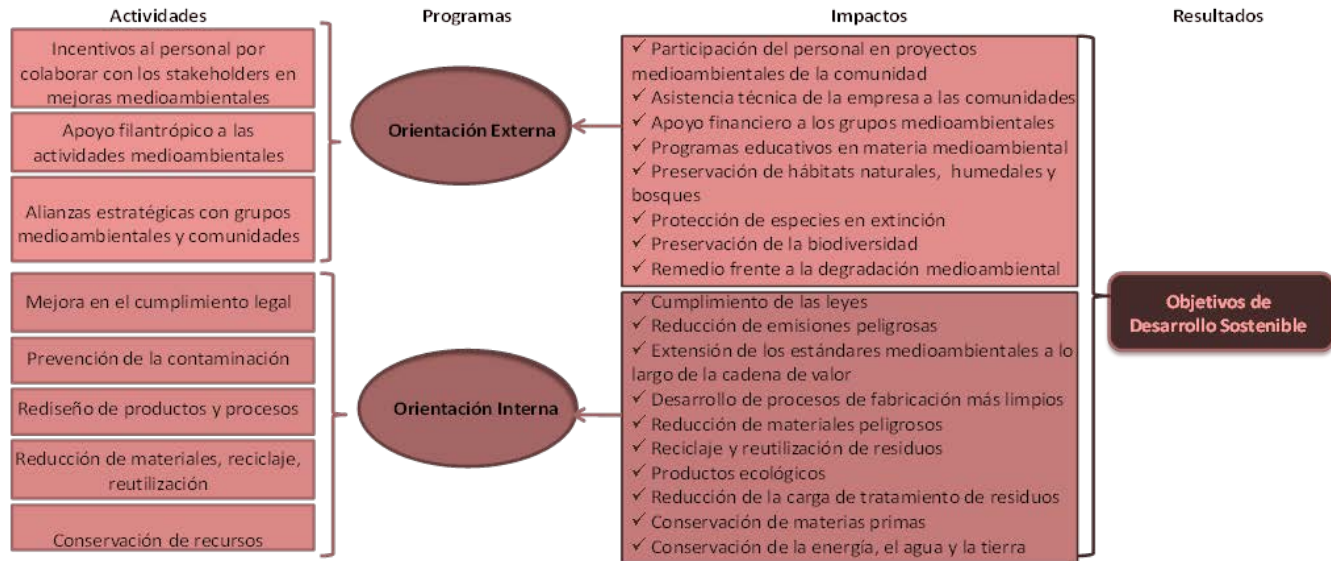


Figura 3.5: RSE, Medioambiente y Desarrollo Sostenible (Rondinelli & Berry, 2000, p. 81)

En este sentido, las actividades externas desarrolladas por las empresas pueden ser, en muchos casos, menos importantes para el DS que las propias prácticas de gestión internas de carácter voluntario que las empresas adoptan para prevenir la contaminación en origen (Rondinelli & Berry, 2000). De este modo, mucho de lo que las empresas hacen en sus plantas e instalaciones impactan de forma directa en las condiciones ambientales donde estas operan. La adopción y difusión por parte de la empresa de prácticas internas de gestión ambiental de forma proactiva es una vía importante de RSE que contribuye significativamente al DS (Ibíd.). Dado que la reducción del consumo de recursos o de desechos, así como de las emisiones contaminantes, puede disminuir el impacto sobre el medioambiente, estas acciones son iniciativas que se corresponderían con la RSE interna de la empresa (CE, 2001).

Así, un gran número de empresas provenientes de diversos sectores y zonas geográficas han descubierto las ventajas competitivas y el valor concreto de adoptar iniciativas ambientales, en áreas como por ejemplo, la prevención de la contaminación, la eficiencia energética, el diseño orientado hacia el medioambiente, la gestión de la cadena de valor y la ecología industrial (Mazurkiewicz & Grena, 2003). Desde el punto de vista de la empresa, la RSE en materia ambiental 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 (CE, 2001; Klassen & McLauhlin, 1996). De hecho, de todas las áreas de la RSE, la del medioambiente es la que está arrojando más datos sobre los buenos resultados financieros de las empresas socialmente proactivas (Mazurkiewicz & Grena, 2003). Así, el medioambiente es uno de los factores de mayor interés en términos de mercado hacia la RSE (Wahba, 2008) y uno de los aspectos que los *stakeholders* más valoran de la RSE (Welford *et al.*, 2008).

Fernández Gatta (2004, p. 28) recopila de forma detallada los beneficios para las empresas derivados de su mayor sensibilización ambiental:

- *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 clientela, 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 ambiental.

En definitiva, las empresas que se involucran en actividades de desarrollo social y mejoras ambientales logran ahorros en costes, incrementos en ingresos y beneficios (IFC, 2002). La Figura 3.6 recoge los beneficios de la adopción de prácticas ambientales en la empresa.

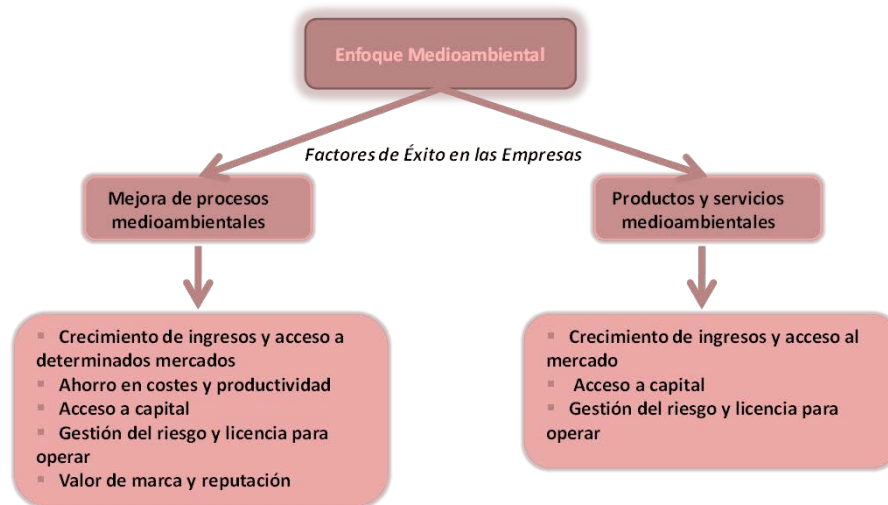


Figura 3.6: Beneficios proporcionados por la asunción de iniciativas medioambientales: indicios de las ventajas para las empresas (Mazurkiewicz & Grenna, 2003, p. 9)

Finalmente, conviene destacar la importancia de la investigación, el desarrollo y la innovación (I+D+i) como elementos claves en la gestión ambiental. Los esfuerzos en I+D+i son imprescindibles para la mejora de los resultados ambientales de las empresas y la innovación tecnológica se considera cada vez más esencial para hacer frente a los problemas ambientales (Inoue, Arimura & Nakano, 2013; OCDE, 2005; Sánchez, Domínguez & Hernández, 2010). En este sentido, el proceso de mejora ambiental continua requiere un compromiso a largo plazo en la investigación y desarrollo (I+D) por parte de la empresa. Para encontrar nuevas oportunidades de mejoras ambientales, la gestión ambiental necesita actualizarse y reinventarse constantemente de manera que se superen los nuevos e inesperados retos que puedan surgir (OCDE, 2005, p. 96).

Las *Líneas Directrices de la OCDE para las empresas multinacionales* establece en su Capítulo V la mejora continua del desempeño ambiental de la empresa, adoptando tecnologías y procedimientos operativos en todas las áreas de la empresa, desarrollando y suministrando productos y servicios que no tengan efectos medioambientales indebidos e investigando las formas de mejorar los resultados medioambientales de la empresa. En definitiva, se insta a que las empresas investiguen para que su desempeño ambiental mejore a largo plazo. Así, la mejora en las instalaciones y en los procesos productivos puede ser una de las posibles mejoras. Asimismo, la innovación en la gestión ambiental puede enfocarse en las herramientas que necesitará en un futuro cercano para mejorar su desempeño ambiental. Herramientas para la mejora de los productos y servicios como la *Evaluación del ciclo de la vida* (ECV), el *Diseño para el medioambiente* (eco-diseño) o iniciativas de *Gerencia de productos* (*product stewardship* en su siglas en inglés) donde todas las personas que participan en el ciclo de vida del producto (fabricantes, detallistas, usuarias y eliminadoras) comparten la responsabilidad para disminuir los impactos ambientales de los productos (OECD, 2005).

Por su parte, el eco-diseño utiliza la evaluación del ciclo de vida (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 ambientales a lo largo de todo su ciclo de vida⁵² (OECD, 2005).

Por lo tanto, la innovación desempeña un papel fundamental en el comportamiento ambiental 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,

⁵² 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 la responsabilidad medioambiental (OECD, 2005, p. 59).

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 medioambiente, ayudan a reducir el riesgo de responsabilidad en la fabricación y la contaminación.
- ✓ La formación y capacitación del personal en temas ambientales, así como la consolidación de redes y relaciones con grupos o instituciones ambientales, 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 medioambiente y, por otro lado, a involucrarse y conocer en mayor medida las 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” o ecológico, y cambios en las estrategias de precio para vender productos en favor del medioambiente.

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 las personas 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 por su cultura y sus normas (London Business School, 2007). Además, para generar innovación en la empresa y llevar a cabo una investigación es necesario equipos con múltiples habilidades, altamente creativos e interdisciplinarios (CE, 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).

De esta forma, la tecnología afecta a la relación con el medioambiente (Kilbourne, 1998) e incorporar la RSE en la estrategia empresarial e invertir en I+D, conlleva menos actitudes y comportamientos irresponsables con el medioambiente (Wu, 2013).

En definitiva, vivimos una época de conciencia ambiental donde las empresas que adoptan estrategias proactivas ambientales pueden beneficiarse en forma de liderazgo ecológico reduciendo los riesgos de catástrofes ambientales (Babiak & Trendafilova, 2011; Ramanathan *et al.*, 2014). En lo que respecta a la responsabilidad de una empresa hacia su medioambiente, no se trata únicamente de evitar el daño ambiental, sino que debe intentar proteger y cuidar el medioambiente (Turker, 2009). Por consiguiente, la sostenibilidad empresarial en el largo plazo implica invertir en recursos y garantizar la conservación del medioambiente (Ramanathan *et al.*, 2014) y la RSE en la gestión ambiental es por tanto, imprescindible. De esta forma, las empresas pueden involucrarse en la RSE desarrollando productos sostenibles (Padgett & Galan, 2010) y utilizando recursos menos dañinos e innovando en procesos y productos ecológicamente más amigables (Wu, 2013).

3.6.2 La Mujer y la Gestión del Impacto Ambiental y de los Recursos Naturales

El papel de la mujer en la gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales se puede analizar desde la perspectiva de la relación del género con la gestión ambiental (3.6.2.1.), y desde la participación de la mujer en la ciencia (3.6.2.2.).

3.6.2.1 La relación de la mujer y la gestión ambiental

Existen numerosos estudios que concluyen que el género es un importante prescriptor en las actitudes y comportamientos ambientales (Blocker & Eckberg, 1997; Dietz, Kalof & Stern, 2002; Haigh & Vallyly, 2010; Ozanne, Humphrey & Smith, 1999; Tikka, Kuitunen & Tynys, 2000; Zelezny, Chua & Aldrich, 2000).

Las diferencias de género en materia ambiental 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 (energético, reciclado de residuos, uso racional del agua, consumo verde o ecológico, etc.) (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) (González García, 2008; Hunter, Hatch & Johnson, 2004). En este sentido, las mujeres participan menos que los hombres en las

organizaciones ecologistas y en los ámbitos públicos de defensa del medioambiente (González García, 2008).

Una posible explicación de estos fenómenos sería por un lado, que la mujer se dedica en mayor medida a las tareas domésticas y se preocupa más por las cuestiones de salud y bienestar en sus familias, y por otro, su menor representación en la política en general y su menor disponibilidad de tiempo, debido a su mayor ocupación en las tareas del hogar y el cuidado de las y los menores (González García, 2008).

Las mujeres en su papel de principales consumidoras y educadoras son agentes de cambio en los estilos de vida más comprometidos con el medioambiente. Son más conscientes del cambio climático, de la necesidad de cambiar la actitud hacia el medioambiente a través del reciclaje, de la importancia del consumo responsable y educación ecológica, así como de incentivar las buenas conductas más que de penalizar las malas (WEN, 2007).

En lo que respecta a la preocupación ambiental el manifiesto de las mujeres sobre el cambio climático, *Women's Manifesto on Climate Change* (WEN, 2007) aporta una serie de datos entre los que destacamos los siguientes:

- El 80% de las mujeres están muy preocupadas por el cambio climático.
- El 85% de las mujeres están muy preocupadas por el impacto del cambio climático en las futuras generaciones, en el impacto en las personas pobres (81%), en el declive de la vida vegetal, marina y animal (81%), en las sequías, inundaciones y climas extremos (81%) y en la destrucción del hábitat (80%).
- El 94% de las mujeres han cambiado sus estilos de vidas y la de sus familias para hacerlas más sostenibles a través del reciclaje (el 98% de las mujeres), reutilizando las bolsas de plásticos (el 87% de ellas), adquiriendo comida sostenible (41%) o acercándose a la electricidad verde (23%).
- El 85% de las mujeres expresan su voluntad de reducir el impacto ambiental a partir de las compras de productos verdes o ecológicos.

- El 94% de las mujeres indican que están intentando transmitir a sus menores que sean más conscientes del cambio climático y de las acciones que pueden realizar para reducirlo.
- El 63% de las mujeres optan por poner en valor las buenas conductas ambientales en lugar de penalizar las malas.
- El 86% de las mujeres consideran que es una prioridad invertir más en energías renovables y en fomentar la producción de productos sostenibles con el medioambiente.

Así, las mujeres tienden a tener un estilo de vida y actitudes consideradas ecológicas en mayor medida que los hombres (WEN, 2011). En este sentido, las mujeres consideran el impacto ambiental en sus decisiones de compra adquiriendo productos verdes o ecológicos en mayor medida que los hombres (Ozanne *et al.*, 1999; WEN, 2011). Así, el 62% de quienes tienen intención de comprar productos verdes o ecológicos son mujeres (Goodman, 2009). Es más, cambian sus estilo de vidas para contribuir al cambio climático a través del vegetarianismo o las compras de productos de comida locales (WEN, 2011).

Los hombres expresan una menor preocupación hacia el medioambiente a partir de distintos procesos de socialización (Hayes, 2001). Así, desde edad temprana se anima a los chicos a estudiar carreras científicas y tecnológicas, lo que a su vez, contribuye a ciertas características en los hombres como la racionalidad, el dominio de su entorno y la competitividad (Mobley & Kilbourne, 2013). Los hombres tienen una mayor probabilidad de conocer los aspectos técnicos ambientales y a preocuparse menos por los daños ambientales (Blocker & Eckberg, 1997). A partir de la racionalidad tecnológica, los hombres tienden a elegir la estrategia tecnológica para instalar el cambio ambiental o reparar los problemas ambientales (Mobley & Kilbourne, 2013).

Por su parte, las mujeres son dirigidas y socializadas hacia las relaciones basadas en la crianza y en el cuidado de las personas (MacDonald & Hara, 1994) y tienden a solucionar los problemas con base en la comunicación, la cooperación y las relaciones personales

(Merchant, 1980). Asimismo, las mujeres muestran un mayor temor hacia el poder nuclear (Rothman & Lichter, 1987; WEN, 2007⁵³), mayor preocupación por el cambio climático (Sundblad, Biel & Gärling, 2007; WEN, 2007) y un mayor escepticismo hacia la capacidad de la tecnología en resolver los problemas ambientales (Blocker & Eckberg, 1997; Wehrmeyer & McNeil, 2000). Una vez más, las mujeres se encuentran en desventaja en términos de poder en el ámbito tecnológico y científico, y confían menos que los hombres en la capacidad de las instituciones tecnológicas y científicas para desarrollarse económicamente sin dañar el medioambiente (Davidson & Freudenberg, 1996; McStay & Dunlap, 1983).

Las mujeres tienden a preocuparse por la contaminación, por una vida personal más “verde” o ecológica, se expresan a favor de los derechos de los animales en mayor medida que los hombres y manifiestan un mayor activismo en las campañas locales a favor del medioambiente y la gestión responsable de los residuos (Blocker & Eckberg, 1997).

En este sentido, diferentes aspectos en la gestión de los residuos impactan en la dimensión de género (Reeves, 2002). Por un lado, los hogares encabezados por mujeres tienen más probabilidad de ser hogares con menores ingresos y por tanto, les afecta en mayor medida las tasas y gravámenes para mejorar las infraestructuras que gestionan los residuos. Por otro, las mujeres se involucran en las campañas contras las incineradoras porque son más conscientes del impacto nocivo en la salud.

Schaper (2002) llega a un resultado muy distinto en un estudio realizado en el sector farmacéutico australiano, donde no encontró que la variable género influyera en el comportamiento ambiental de las empresas. Del mismo modo, Shen y Saijo (2008) llevaron a cabo un análisis de la preocupación ambiental mostrada por 1.200 residentes en Shanghái, concluyendo que eran los hombres los que mostraban una mayor preocupación por los problemas ambientales generales y globales y que preferían un comportamiento más favorable hacia el medioambiente. No obstante, el estudio de Alonso-Almeida (2013)

⁵³ El estudio de WEN's Response to DTI Energy Review (2006) indica que el 72% de las mujeres rechazan la energía nuclear

referido al sector turístico concluye que las mujeres si están más sensibilizadas que los hombres en la gestión ambiental y participan más activamente que ellos en la gestión de los recursos naturales.

Por lo tanto, no se ha alcanzado una conclusión determinante en torno a cuál de los dos géneros tiene mejor comportamiento ambiental (Hayes, 2001; Sánchez *et al.*, 2010; Shen & Saijo, 2008). Sin embargo, desde una perspectiva teórica la mujer parece mostrar una mayor responsabilidad hacia el medioambiente, y aunque algunos estudios empíricos no sean conclusivos (Jones & Dunlap, 1992; Van Liere & Dunlap, 1980), la literatura mayormente respalda la relación positiva entre la mujer y la gestión ambiental (Davidson & Freudenburg, 1996).

En este sentido, a pesar de que algunos estudios afirman lo contrario (Schaper, 2002; Shen & Saijo 2008), como se ha visto numerosos estudios concluyen que las mujeres tienen generalmente una mayor preocupación y sensibilidad con respecto al medioambiente que los hombres (Anderson & Hansen, 2004; Czap & Czap, 2010; Dietz *et al.*, 2002; Hunter *et al.*, 2004; Laroche, Bergeron & Barbaro-Forleo, 2001; McCright & Sundström, 2013; Mobley & Kilbourne, 2013; Ofei-Manu, 2009; Olofsson & Öhman, 2006; Shauki, 2011; Tikka *et al.*, 2000; WEN, 2007; Xiao & McCright, 2014; Zelezny *et al.*, 2000).

3.6.2.2 La participación de la mujer en la ciencia, tecnología e I+D+i

Como se ha mencionado, la innovación, la ciencia y la tecnología representan un papel fundamental en la gestión ambiental. Sin embargo, “la ciencia permanece institucionalmente sexista” (Nature, 2013, p. 1) y las desigualdades de género persisten (NSF, 2009; UE, 2013).

La mujer en la ciencia sufre la misma discriminación, y por extensión desigualdades, que la mujer en el mercado laboral (Ranga & Etzkowitz, 2010): discriminaciones directas y barreras invisibles creadas a partir de sistemas típicamente masculinos, la infrarrepresentación de la mujer para desempeñar roles típicamente masculinos o la

sobrerrepresentación del hombre para desempeñar roles típicamente femeninos reducen la participación y el avance de la mujer en la ciencia (Ibíd.).

A pesar de ciertos progresos, las mujeres científicas perciben menor retribución, promocionan en menor medida, obtienen menos premios y tienen mayores probabilidades que los hombres de abandonar su carrera científica (NSF, 2009). Las razones para ello abarcan desde distintas formas de discriminación, hasta la ineludible coincidencia de los años productivos científicos y los reproductivos para la mujer (Joshi, 2014; UE, 2013).

De este modo, las mujeres están infrarrepresentadas en la fuerza de trabajo en la ciencia y la tecnología en los países de la OCDE. Las ocupaciones en ciencias naturales, ingenierías y matemáticas tienen la participación de mujeres más baja de todas las profesiones (Joshi, 2014; OECD, 2008a). Además, la presencia de los hombres en las titulaciones estrechamente vinculadas a lo tecnológico es mayor (Agut & Salanova, 1998; Joshi, 2014) y estas titulaciones suelen ser las más demandadas en el mercado de trabajo y por tanto, tienen mayores posibilidades de empleo (Agut & Martin, 2007).

Las científicas han ganado terreno con respecto a épocas anteriores, pero las universidades y centros de educación superiores americanos siguen contratando más científicos que científicas, y los hombres ganan más que las mujeres en todas las ocupaciones científicas⁵⁴ (Shen, 2013).

El último informe publicado en la UE sobre la situación de la mujer en la ciencia, indica que indica que únicamente el 32% de las personas científicas e ingenieras son mujeres. Así, las mujeres son el 40% de quienes se dedican a la investigación en el sector de educación superior, el 40% en el sector gubernamental y el 19% en el sector empresarial. Es más, se constata un efecto negativo en función de la edad de la investigadora y las

⁵⁴ Así, las científicas europeas ganaron entre un 25% y un 40% menos que sus homólogos masculinos en el año 2006 (UE, 2009). Esta desigualdad salarial es algo menor en Norte América. Las retribuciones anuales de las mujeres científicas e ingenieras fueron de media el 75% de sus compañeros masculinos (NSF, 2009), pero sin embargo en determinadas áreas como la física o astronomía, las mujeres norteamericanas también ganan un 40% menos que sus homólogos masculinos. El salario medio anual el año 2008 fue de 84.000\$ para los hombres científicos e ingenieros y 60.000\$ para las mujeres científicas e ingenieras (Shen, 2013).

desigualdades se incrementan con la edad. Asimismo, las investigadoras tienen una mayor probabilidad de trabajar a jornada parcial (UE, 2013).

En lo que respecta a Europa, si bien el número de doctoras se incrementa anualmente en un 3,7% frente al 1,6% para los hombres, las mujeres siguen siendo minoría en la investigación. Así, las mujeres representan un 46% de quienes obtuvieron un doctorado en 2010 (UE, 2013). Sin embargo, siendo las mujeres doctoradas en mayor número que los hombres en prácticamente todas las disciplinas, las doctoradas en ciencias, matemáticas e informática no superaron el 40% y el 26% en ingenierías y construcción (Tabla 3.10).

Tabla 3.10: Porcentaje de Doctoradas por área y disciplina en Europa y España en 2010

	EU-27	España
Educación	64%	60%
Humanidades y Arte	54%	51%
Ciencias Sociales, Empresa y Derecho	49%	49%
Ciencias, Matemáticas e Informática	40%	48%
Ingeniería y construcción	26%	34%
Agricultura, Veterinaria	52%	42%
Ciencias de la Salud	56%	56%

Fuente: She Figures 2012 (UE, 2013)

En términos de desarrollo de la carrera científica, la segregación vertical es manifiesta. La presencia de la mujer a la cabeza de las instituciones en el sector de la enseñanza superior es muy baja. Así, únicamente el 10% de las universidades europeas tenía una rectora en el año 2010 y un 15,5% de las instituciones de educación superior eran dirigidas por una mujer (UE, 2013). El 36% de docentes de rango medio eran mujeres y únicamente un 18% de ellas eran catedráticas en el año 2006 (Vernos, 2013). En lo que respecta a los consejos de administración de empresas científicas, hay una mujer por cada dos hombres.

En relación con la presencia de la mujer en la academia, las palabras del entonces Rector de Harvard Lawrence Summers en una conferencia sobre igualdad en 2005, sugiriendo que las capacidades matemáticas de las mujeres eran inferiores y que estas determinaban su menor presencia en la ciencia (The Guardian, 18 de junio), no son más que una expresión del *establishment* masculino en la ciencia y en derivada, un reflejo del largo camino que aún falta por recorrer. Afortunadamente, la respuesta contundente que recibió a esa desafortunada conferencia demuestra que algo está cambiando.

En el caso de España, 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).

Desde hace más de una década las mujeres representan en España 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 (FECYT, 2007). En el año 2012, el porcentaje de mujeres en el total de personal investigador alcanzó el 38,5%, mientras que el porcentaje de mujeres que obtienen el doctorado en 2012, es ya casi del 50%. Estos datos reflejan un cambio generacional (Unidad de Mujeres y Ciencia, [UMYC], 2014). 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 matriculan⁵⁵. 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).

En cualquier caso, las mujeres optan por carreras que se ajustan al estereotipo femenino dado 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, el 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).

Los avances realizados por parte de las mujeres en el campo de la educación de la ciencia e ingeniería no se han trasladado al mercado laboral (Joshi, 2014). Las desigualdades también se manifiestan en el ejercicio de la profesión en España. Las mujeres científicas se concentran principalmente en el sector público y en las universidades. En este sentido, la presencia de científicas en el sector privado fue del 30,2% en el año 2012 (UMYC, 2014).

Numerosos autores han analizado las razones que expliquen la escasa presencia en general y menor presencia en determinadas áreas científicas, en la academia o en la tecnología (Blickenstaff, 2005; Ceci & Williams, 2007; Cheng, 2010; Holmes & O'Connell, 2007; Ledin, Bornmann, Gannon, & Wallon, 2007; Martinez *et al.*, 2007; Ranga & Etzkowitz, 2010; Vernos, 2013; UE, 2013, 2009).

Una vez más, las mujeres se enfrentan a dificultades y barreras en el desarrollo de sus carreras científicas. En primer lugar, las mujeres encuentran incompatible desarrollar la carrera científica y el cuidado de la familia. Las doctoradas que tienen menores a su cargo

⁵⁵ 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).

abandonan sus carreras científicas hasta el doble de veces que los doctorados con menores (UE, 2013). Este fenómeno también se constata entre quienes están estudiando. Así, las mujeres abandonan sus carreras científicas en mayor medida que los hombres (Shen, 2013). El fenómeno *leaky pipeline* se refiere a las fugas o abandonos de las mujeres en sus carreras científicas, en la tecnología o en la medicina, áreas donde los hombres son mayoría⁵⁶ (Cheng, 2010).

En resumen, las razones más presentes en la literatura se basan en (Cheng, 2010, p. 28):

- Los factores socio-culturales que alejan a las jóvenes mujeres de las ciencias y de la medicina (de forma que las niñas y los niños no siempre tienen las mismas oportunidades para estudiar debido a los sistemas patriarcales) (Lin, 2007).
- Las dificultades a las que se enfrentan las mujeres cuando tratan de conciliar sus vidas laborales y personales. Así, las científicas tienden a responsabilizarse por las cuestiones domésticas en mayor medida que los hombres, limitando su disponibilidad (Holmes & O'Connell, 2007; Ledin *et al.*, 2007; Martinez *et al.*, 2007).
- El impacto de la cultura masculina en los procesos de formación y promoción de forma que la cultura masculina basada en la presencia en el trabajo o en laboratorios en horarios tardíos y más allá de la jornada oficial, puede generar situaciones violentas a algunas mujeres que puedan sentirse intimidadas y aisladas, debilitando su confianza (Brainard & Carlin, 1997).

Asimismo, otra serie de factores externos, como la ausencia de modelos de mujeres científicas o ingenieras, el ambiente poco amigable para las chicas en las clases de ciencias o laboratorios, y las presiones culturales basadas en estereotipos y roles de género, influyen e impactan en el papel de la mujer en la ciencia (Blickenstaff, 2005). En este contexto, cualquier intento de fomentar y promover la excelencia científica en Europa no puede ignorar los aspectos de género en las investigaciones, proyectos o gestión de las políticas científicas (Ranga & Etkowitz, 2010). Así, la combinación de la

⁵⁶ El estudio realizado al alumnado doctorando en química de la Royal Society in Chemistry de Londres en 2006, reflejó que un 70% de alumnas del primer curso querían desarrollar una carrera científica, pero para el tercer año únicamente un 37% de ellas seguían con esas intenciones, mientras que en el caso de los alumnos, este dato alcanzaba al 59% (Shen, 2013).

excelencia científica y la IG es un reto central para las políticas de investigación con perspectiva de género (Ranga & Etzkowitz, 2010).

En definitiva, estos datos justifican “la necesidad de seguir avanzando en el desarrollo y aplicación de políticas de género y en la adopción de planes de igualdad en las instituciones dirigidas a promover una mejor integración de las mujeres en la ciencia” (UMYC, 2014, p. 16). Se necesita estudiar las razones para la desigualdad de género en la presencia de la mujer en la ciencia y al mismo tiempo, reclutar, retener y promover las científicas a fin de aumentar el talento y el progreso científico (Vernos, 2013).

3.6.3 La Responsabilidad Social de Género en la Gestión del Impacto Ambiental y de los Recursos Naturales

La importancia de la sostenibilidad en la agenda empresarial y el incremento de la participación de la mujer en la empresa hacen sugerir, la oportunidad e incluso necesidad, de considerar el papel de la mujer en el diseño de un futuro más sostenible (Goodman, 2009).

En cualquier caso, independientemente del debate anterior de si la mujer muestra un compromiso superior por el medioambiente o no lo hace, parece sensato pensar que las empresas se pueden enriquecer incorporando la perspectiva de la mujer, sus conocimientos, su sensibilidad ambiental, su capacidad y creatividad en la gestión de la I+D+i como fuente de mejora 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. 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 (Joshi, 2014; Krishnan & Park, 2005). Uno de los factores importantes que

contribuye a esa diversidad es la presencia de las mujeres en esos equipos (Joshi, 2014; Krishnan, 2009).

En este sentido, resulta interesante incorporar la visión de las mujeres en materia de gestión ambiental y gestión de la I+D+i en los puestos de responsabilidad de la empresa. De este modo, 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).

“A partir de una masa crítica de mujeres⁵⁷ y un énfasis en la IG, es posible avanzar modestamente en la gestión ambiental” (Buckingham *et al.*, 2005, p. 442). De tal manera que, “un enfoque de género en la gestión ambiental no solo es más justo para las mujeres, sino que también tiene más probabilidad de ser más efectivo y por extensión, más justo medioambientalmente hablando” (Buckingham *et al.*, 2005, p. 444).

Teniendo en cuenta todo lo anterior, la empresa socialmente comprometida con la IG podría plantearse las siguientes iniciativas de RSG para tener en cuenta los aspectos de género en la gestión medioambiental de la empresa:

1. Establecer acuerdos de colaboración con centros educativos para promover el interés de las mujeres por la ciencia y la tecnología. (Joshi, 2014; WEN, 2007)

La menor presencia de la mujer en la carrera científica es consecuencia de la cultura y de la organización de los estudios superiores (Mühlenbruch & Jochimsen, 2013). Históricamente las ciencias ambientales han sido consideradas dominio de los hombres, a pesar de que las mujeres han trabajado mucho para mantener y desarrollar diversas ciencias ambientales (Palomino Villavicencio & Gómez Villarreal, 2009; Sánchez *et al.*, 2010).

⁵⁷ Los estudios (Kanter, 1977) establece entre 30% y 35% la masa crítica para que las opiniones de las mujeres puedan ser consideradas. A pesar de que esa presencia de la mujer no garantice la redistribución del poder ni un cambio de actitud, es al menos un indicador para el cambio potencialmente posible.

Asimismo, el estudio de Bucingham *et al.*, (2005) observa una mayor presencia masculina en los puestos operativos vinculados a la gestión de residuos motivada por la influencia de los estudios de ingeniería. Por lo tanto, la empresa socialmente responsable con la IG intenta cambiar los estereotipos de género vinculados a los estudios (Cheng, 2010) y promueve acuerdos con centros educativos para promover el interés de las mujeres por la ciencia y la tecnología (Joshi, 2014; WEN, 2007).

2. Establecer medidas para contratar y ampliar el acceso de las mujeres a las áreas medioambientales. (PNUMA, 2004; WEN, 2007)

En el plano empresarial resulta fundamental promover una mayor contratación, participación y asunción de responsabilidades de la mujer en el área de medioambiente de la organización (PNUMA, 2004). 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 ambiental y visiones alternativas y complementaría a las que pudieran tener los hombres.

La empresa socialmente responsable podría promover la contratación de mujeres en el área ambiental 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 de la empresa (WEN, 2007). 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.

3. Establecer medidas para que las mujeres alcancen puestos de dirección en áreas medioambientales. (Buckingham *et al.*, 2005; Cheng, 2010; Haigh & Valley, 2010; Post *et al.*, 2014; WEN, 2007)

Las mujeres están infrarrepresentadas en los órganos de decisión gubernamentales, en la industria y en la comunidad científica en áreas relativas al medioambiente⁵⁸ (WEN,

⁵⁸ Las mujeres representan el 17% de los nombramientos en los consejos de administración de las empresas FTSE, el 18% de los diputados o diputadas, el 24% de los eurodiputados o eurodiputadas y el 19% de las personas científicas o ingenieras en Europa (WEN, 2007).

2007). Por lo tanto, las mujeres tienen escasa presencia en los órganos de decisión que influyen de manera más directa en los aspectos ambientales. Además, siendo la mujer la principal afectada por el cambio climático, incrementar la participación de la mujer en los órganos de decisión que influyan en el cambio climático es imprescindible (Haigh & Vallely, 2010).

Dado que el compromiso de la alta dirección hacia el medioambiente es uno de los factores que pueden influir a la hora de implementar iniciativas ambientales sostenibles (Lee & Ball, 2003), la empresa puede promover e implementar iniciativas para que las mujeres alcancen puestos de dirección en áreas ambientales (Buckingham *et al.*, 2005; Haigh & Vallely, 2010; WEN, 2007), tales como las que fomentan la conciliación de la vida laboral y personal (Cheng, 2010).

En concreto, las dificultades para conciliar su vida laboral y personal es una de las razones para la ausencia de la mujer en la ciencia y por extensión, en las áreas medioambientales así como en los puestos de dirección. Las interrupciones de las carreras profesionales motivadas por la maternidad o el cuidado de familiares son algunas de las razones que justifican la menor presencia de la mujer en puestos directivos de carácter científico y tecnológico (Ranga & Etzkowitz, 2010) como el medioambiental. Los trabajos con jornadas parciales a los que se ven abocadas a fin de conciliar sus vidas personales, lanzan un mensaje de inconsciencia o falta de compromiso en las empresas, reteniendo su desarrollo profesional (Ibíd.).

4. Establecer medidas para contratar y ampliar el acceso de las mujeres al departamento de diseño e I+D+i. (CE, 2007; 2003b; Joshi, 2014; Mühlenbruch & Jochimsen, 2013)

El género es indispensable en el ámbito de la investigación (Shen, 2013) e incrementar la presencia de la mujer en los equipos y grupos de investigación se ha convertido en un aspecto crucial (Joshi, 2014). Sin embargo, las científicas se enfrentan al *techo de cristal* y al *muro maternal* que se refiere a las múltiples barreras de las científicas para conciliar su vida laboral y personal (UE, 2013). Las investigaciones demuestran que los procesos sesgados por género en selección y evaluación derivan en una menor presencia de las

investigadoras en los países OECD (OECD, 2008a). Por ello, las empresas socialmente responsables con la IG deberían modificar su política de RRHH a la hora de seleccionar mujeres en la ciencia y en la ingeniería (CE, 2003; Ranga & Etzkowitz, 2010; UE, 2013). Algunas recomendaciones para que las empresas se conviertan en líderes en la gestión de la diversidad y en la atracción de mujeres a los departamentos de investigación de sus empresas son (CE, 2007, p. 40-41; UE, 2013):

- ✓ Un ambiente de trabajo atractivo, que fomente y genere oportunidades para innovar, ofrezca oportunidades para el desarrollo de la carrera profesional, teniendo en cuenta el ciclo vital, valores como “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 IG, y 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, en 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 del coste de las guarderías y licencias en caso de emergencia para el cuidado de miembros de la familia enfermos;
- ✓ Esquemas de trabajo flexibles (aceptados tanto por la empresa como por las personas empleadas), oportunidades para realizar el trabajo a distancia, flexibilidad para explorar alternativas ante un exceso de viajes en ciertas épocas de la vida, a través de la 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 tutorizaciones para las mujeres;
- ✓ Seguimiento, evaluación, auditoría, estadísticas, encuestas, consultas al personal y análisis de las contrataciones, bajas y salidas;
- ✓ Acuerdos de colaboración ideados para promover que mujeres jóvenes se interesen por la ciencia con colegios locales, universidades, ofertas de prácticas, becas, ejemplos a seguir, mentores o tutores, charlas y oportunidades para experimentar con situaciones reales de trabajo;
- ✓ La paridad de géneros en los comités de selección;

✓ El establecimiento de cuotas para las mujeres a fin de evitar la discriminación en la ciencia.

5. Establecer medidas para que las mujeres alcancen puestos de dirección en diseño e I+D+i. (ERC, 2011; Joshi, 2014; Murray & Graham, 2007; Mühlenbruch & Jochimsen, 2013; Vernos, 2013)

La mayoría de los esfuerzos en el ámbito de la ciencia se han centrado en modificar los procesos de selección de la mujer en lugar de focalizarse en los procesos de promoción y retención (Ranga & Etzkowitz, 2010), probablemente basado en la falsa creencia de que una vez se está, es más fácil promocionar verticalmente. Sin embargo, la presencia de la mujer en los puestos directivos tanto en las empresas, como en la academia, sigue siendo escasa a pesar de que las mujeres cada vez acceden en mayor número a las carreras científicas y tecnológicas (Ranga & Etzkowitz, 2010).

La discriminación de la mujer en el ámbito de la ciencia se basa en fuertes raíces institucionales. Sin embargo, la IG es una de las variables más directamente relacionadas con la probabilidad de innovar (London Business School, 2007; Østergaard, Timmermans, & Kristinsson, 2011). Por consiguiente, se necesita una sensibilidad hacia la diversidad y una perspectiva de género en las políticas científicas. Se apela por tanto, a la transparencia, al registro y la monitorización de los órganos de decisión en la evaluación, selección, retribución y promoción de la mujer en la ciencia (Mühlenbruch & Jochimsen, 2013; Vernos, 2013).

Así, los programas de *mentoring*, las políticas de conciliación y los sistemas de selección transparentes son medidas eficientes para que las mujeres alcancen los puestos de dirección en la ciencia (Murray & Graham, 2007; Vernos, 2013). Además, es importante la presencia de mujeres científicas en los órganos de decisión, dado que sirve de modelo a seguir para jóvenes científicas que están intentando desarrollar sus carreras científicas (Cheng, 2010).

6. Medir por géneros la implicación del personal de la empresa en iniciativas medioambientales (disminución en el uso de recursos, reutilización y reciclaje, etc.). (Buckingham *et al.*, 2005; Fundación Entorno, 2008; Naciones Unidas, 1995; WBCSD, 2010a)

Es importante el compromiso y la implicación de todo el personal de la empresa en los temas ambientales; no solo de aquellas personas cuyo trabajo está relacionado con el medioambiente, sino que todo el personal de la organización debe abrazar la política ambiental de la organización (Arenas, Fosse & Huc, 2010).

En este sentido, podría ser interesante que los miembros de la empresa vieran que los objetivos de DS 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 ambientales 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 empleadas de la empresa suscriben un contrato con el departamento de RRHH cuyo cumplimiento conlleva bonificaciones por rendimiento basadas en los resultados económicos, sociales y ambientales, esto transmitiría un mensaje totalmente distinto. En este sentido, se observa cada vez en mayor medida la tendencia a que la dirección de las empresas incluya la responsabilidad social y los temas sociales y ambientales en las evaluaciones que hacen de su personal (Fundación Entorno, 2008; WBCSD, 2010a).

Las empresas deberían tener en cuenta asimismo que las mujeres son una importante fuente de ideas para promover la sostenibilidad. La empresa socialmente responsable con la IG podría diseñar un conjunto de medidas específicamente ideadas para la implicación de las mujeres. Así, la empresa podría lanzar campañas especiales de sensibilización dirigidas a los miembros 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 medioambiente en aspectos como la disminución del uso, reutilización y reciclaje de recursos para reducir al máximo los desechos y el consumo excesivo (Buckingham *et al.*, 2005; Naciones Unidas, 1995), para sensibilizar al resto de los miembros de la organización.

3.7 COMUNIDADES LOCALES

Los esfuerzos de las empresas que promueven la IG en sus operaciones puede reforzarse a través de su involucración con una de sus principales *stakeholders*, es decir, las CCLL (GRI & IFC, 2009). De esta forma, 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).

3.7.1 La Responsabilidad Social Empresarial y las Comunidades Locales

Las comunidades tienen el derecho a no ser dañadas o destruidas por las empresas (Raffensperger & Tickner, 1999). Afortunadamente, hoy en día el negocio a cualquier precio no se acepta socialmente (Welford *et al.*, 2008). Además, la RSE además de considerar las externalidades que generan las empresas con sus *stakeholders*, puede ser también una herramienta para el desarrollo sostenible y en particular, para la reducción de la pobreza en los países en vías de desarrollo (Newell & Frynas, 2007). En este sentido, la RSE puede adquirir una mayor relevancia en las relaciones comunitarias y puede utilizarse como vehículo para incorporar el desarrollo comunitario (Aaron, 2012).

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 (CE, 2001; IFC, 2000), es decir, generando prosperidad allí donde integran sus actividades.

En este sentido, el Libro Verde de la RSE 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 medioambiente 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.) (CE, 2001).

Existe un amplio abanico de acciones que las empresas pueden desarrollar en el ámbito de sus CCLL (CE, 2001, p. 13):

- ofrecer plazas adicionales de formación profesional,
- colaborar con organizaciones de defensa del medioambiente,
- contratar personas socialmente excluidas,
- ofrecer servicios de guardería a sus personas empleadas,
- relacionarse con asociaciones de las comunidades,
- patrocinar actividades deportivas o culturales a nivel local, o
- realizar donaciones para obras de beneficencia.

Algunas empresas se embarcan en programas de desarrollo local porque están comprometidas con la responsabilidad social y el desarrollo local⁵⁹. Sin embargo, es interesante que las empresas reconozcan que el desarrollo local tiene sentido desde el punto de vista del negocio, ya que aporta grandes beneficios a la empresa (IFC, 2000; Thompson, Tancredi & Kisil, 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 & Moshoeshoe, 2003).

En este contexto se da una relación bidireccional entre las CCLL y las empresas: 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). De hecho, “las empresas y la sociedad se necesitan mutuamente” (Porter & Kramer, 2006, p. 5).

Las empresas deciden abordar programas de desarrollo local con el objetivo de 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 (IFC, 2000, pp. 2-5):

⁵⁹ Los programas de desarrollo local son programas para promover el desarrollo económico sostenible, la protección medioambiental, la educación, la construcción de habilidades y la salud y el bienestar de las personas que viven cerca o se ven afectadas por las operaciones de una empresa (IFC, 2000). 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.

- **Obtener una “licencia local” para operar**

Al margen de la licencia legal otorgadas por las agencias y departamentos gubernamentales para poder ubicarse en una región, las empresas necesitan ganarse la aprobación de las comunidades que les rodean y a las que afectan sus actividades. 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 las CCLL, estas relaciones positivas con la comunidad harán que se logre ese consentimiento más fácilmente. Así, 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 localidad⁶⁰. En este sentido, Thompson *et al.* (2000) mencionan la estrategia seguida hasta la década de los años 80 por algunas empresas en América Latina para reducir los riesgos de la inestabilidad social en las comunidades en las que operaban, manteniendo buenas relaciones con las asociaciones y familias de las comunidades.

Además, la licencia local es un tema particularmente importante para empresas que operan en áreas remotas, en áreas donde existe disputa en torno a la posesión de las tierras, o que tienen un impacto ambiental y social significativo (IFC, 2000). 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 las CCLL y de mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

- **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 de desarrollo de la comunidad.

⁶⁰ 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 comunicación regionales, nacionales e internacionales; interrupciones en el trabajo y huelgas; posibles acciones legales, y boicots a los productos o servicios de la empresa.

De este modo, una reputación como empresa socialmente responsable puede abrir nuevas oportunidades de negocio a la empresa 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 y realizan una integración 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).

- **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 al cumplimiento de objetivos específicos de la empresa como (IFC, 2000, p. 5):

- Resolver problemas de desarrollo que podrían afectar directamente los resultados de la empresa, como el VIH/SIDA, la alfabetización y educación de personas adultas, o la salud pública;
- Facilitar los procesos de consulta y comunicación entre la empresas y las comunidades en torno a problemas como reasentamientos, compensaciones económicas o control de la contaminación;
- Consolidación de relaciones positivas con los gobiernos nacionales;
- Construir un buen nombre y fomentar la buena voluntad en los gobiernos;
- Desarrollo del personal de la empresa a través de su voluntariado;
- Mejorar la moral de las personas empleadas y creación de un “orgullo de empresa”, particularmente entre las personas empleadas locales.

Por otra parte, un aspecto esencial en la puesta en marcha de iniciativas en las CCLL es la propia definición de este término para cada empresa. De hecho, 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). La definición de comunidad local es por tanto,

parte del proceso de evaluación del impacto ambiental y social que permite identificar la esfera de influencia de la organización (GRI & IFC, 2009, p. 47).

En muchos casos, la definición de lo que se entiende por comunidad puede ser un desafío, ya que la empresa puede actuar en lugares diferentes (GRI & IFC, 2009). Las problemáticas locales, las desigualdades sociales y de género, los impactos ambientales 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 que no sirva para otro (IFC, 1998).

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 ambiental, 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. El programa de desarrollo de la comunidad debe contemplar las personas que están directa e indirectamente afectadas por dicho proyecto. Así, aunque 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 indirectos del proyecto (IFC, 2000).

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, 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). 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, Kinnicutt & Spencer, 2010).

Contratar a población local, realizar ajustes mínimos en los planes e infraestructuras de manera que se adecuan con las necesidades de la localidad, y desarrollar proveedores 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).

Por otro lado, en la planificación estratégica 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 entre los miembros de la empresa, y la importancia desde el punto de vista del negocio de involucrarse en dichas iniciativas (Reichardt & Moshoeshoe, 2003). Independientemente de su posición y nivel de autoridad formal, las personas encargadas de las iniciativas locales deberían ser capaces de movilizar y atraer a un amplio abanico de *stakeholders* internos y externos para crear programas de desarrollo local innovadores 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).

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).

Sin embargo, no todas las empresas tienen capacidad para desplegar programas de desarrollo local individualmente porque carecen de recursos económicos suficientes, porque las relaciones previas con la comunidad no invitan a ello, o porque no tienen muy

desarrollada una policía de responsabilidad social (Thompson *et al.*, 2000). En esas situaciones 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 personal quien realice actividades de desarrollo local,
- Crear alianzas con ONG u otras organizaciones que desempeñen un papel en la gestión de actividades de desarrollo local.

De este modo, los programas de desarrollo local más exitosos se basan en alianzas con ONG, organizaciones locales⁶¹, 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). En la actualidad, de las empresas se espera no solo que 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).

Contrariamente a lo expuesto, 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 & Moshoeshoe, 2003).

En definitiva, los principios claves para los programas de desarrollo comunitario son (IFC, 2000, p. 7):

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

⁶¹ 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)

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 de cada una de las partes: 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 las 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 ONG.

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.

3.7.2 La Mujer y las Comunidades Locales

Las empresas socialmente responsables con la IG pueden analizar el impacto de la empresa en la comunidad 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. 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 ambientales y sociales por ejemplo, puede ayudar a las organizaciones a asegurarse que no se produzcan mayores daños más allá del propio reasentamiento (GRI & IFC, 2009)⁶².

En este sentido, los efectos de la actividad empresarial se experimentan de diversas formas, dependiendo del género, etnicidad, edad entre otra serie de factores. Desde la perspectiva del género, la actividad empresarial impacta en la mujer en función de (Kemp & Keenan, 2009, pp. 83-86):

- *Las negociaciones e interacciones mantenidas con la comunidad.* La participación de las CCLL en las primeras fases de implantación de una empresa proporciona la oportunidad de identificar los impactos anticipadamente y por consiguiente, de articular las compensaciones. Sin embargo, la evidencia demuestra que las mujeres son excluidas de las negociaciones formales, y también de las informales, hecho que desencadena una distribución poco equitativa de los riesgos, impactos y beneficios del nuevo proyecto empresarial (Macdonald, 2002). En ocasiones, las consultas se realizan en horarios incompatibles con las responsabilidades familiares y domésticas de las mujeres de las comunidades. Por ello, la empresa debería considerar este aspecto ya que la

⁶² En la India por ejemplo, los desplazamientos de las CCLL son un resultado necesario de 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 & IFC, 2009, p. 52).

exclusión de las mujeres en las negociaciones puede exacerbar el resentimiento y el conflicto en las CCLL.

- *Empleo local.* El empleo directo e indirecto que generan los nuevos proyectos empresariales es una oportunidad para las CCLL de mejorar su estatus económico. Sin embargo, suelen ser los hombres quienes primeramente acceden a esos nuevos empleos, colocando a las mujeres en una posición más vulnerable y marginada.
- *Empleo de indígenas.* El empleo de mujeres indígenas que pueden tener responsabilidades culturales y familiares adicionales a las que tienen las mujeres no indígenas, puede agravar su situación y tener que enfrentarse a presiones culturales muy fuertes.
- *Aspectos socioeconómicos.* Los nuevos proyectos empresariales aumentan el poder adquisitivo de las CCLL. Sin embargo, el mayor ingreso en la familia no siempre se traduce en mejores medios de subsistencia para la familia y comunidad. Así, en algunos contextos, los hombres gastan sus salarios en prostitución, lo que a su vez puede exponerlos a ellos y a las mujeres con las que interactúan, a enfermedades de transmisión sexual (Silitonga, Ruddick & Wignall, 2002). Además, al ser los hombres quienes controlan los recursos financieros, las distribuciones de poder pueden exacerbar aún más las desigualdades de género.
- *Aspectos sociales y de salud.* La mejora de las infraestructuras o de los servicios puede favorecer el acceso a mercados y ambulatorios, disminuyendo las enfermedades y alargando las expectativas de vida. Con frecuencia, son las mujeres quienes se benefician de estas situaciones. Sin embargo, los nuevos proyectos empresariales que se implantan en una comunidad también pueden impactar negativamente en las mujeres en la medida de que en ciertas circunstancias, tienen que hacer frente a incrementos en el abuso de alcohol, violencia doméstica y conflicto social de los hombres que encuentran trabajo. Además, cuando el empleo conlleva una afluencia de hombres a otra comunidad, se evidencia una mayor probabilidad en las mujeres jóvenes de esa comunidad de contraer enfermedades de transmisión sexual, ser explotadas, prostituidas o que intercambie sexo por beneficios económicos.

- *Medioambiente.* Los impactos ambientales que generan por ejemplo, la eliminación de bosques o el acceso reducido a estos, puede impedir a las mujeres utilizar medicinas tradicionales, alimentos, leña o la pérdida de pastizales. Asimismo, la posible contaminación del agua local, impacta en mayor medida a las mujeres, ya que son estas quienes por lo general la recolectan y utilizan para bañarse, lavar y preparar los alimentos.
- *Problemas específicos de reasentamiento y desplazamiento.* Los reasentamientos y reubicaciones han demostrado afectar a las mujeres desproporcionadamente. No se trata solo del desplazamiento físico, sino también del desplazamiento social, cultural y económico que puede conllevar la pérdida de medios de subsistencia locales. Es más, en muchas sociedades tradicionales las mujeres no cuentan con derechos y títulos sobre las tierras y por tanto, suelen quedar excluidas de los sistemas de compensación. Por ello, la perspectiva de género puede ayudar a identificar y compensar los impactos socioeconómicos y culturales adversos del reasentamiento en el largo plazo, y el desplazamiento tanto para mujeres como para hombres.
- *SIDA o VIH.* Los desplazamientos de hombres a nuevas poblaciones para trabajar impactan en las nuevas comunidades de distintas maneras. Entre ellas, se constata un mayor uso de trabajadoras sexuales. Por otra parte, en muchas regiones, la relación heterosexual desempeña un papel fundamental en la infección por VIH y afecta en función de las relaciones de poder entre los géneros. De hecho, la desigualdad entre mujeres y hombres está relacionada con la tasa de prevalencia del VIH en un país (Ofosu-Amaah, Afriyie & Yaa, 2004). De esta forma, en la feminización del SIDA, las mujeres no solo están más expuestas a la infección, sino también a la vulnerabilidad social creada por otra serie de factores interrelacionados como la pobreza, las normas culturales o la violencia por citar algunos.

En lo que respecta a la IG, el margen de actuación de las empresas en las CCLL y en el desarrollo local es todavía muy amplio. Así, cuando la empresa actúa en materia de IG en las CCLL en las que está presente las primeras beneficiarias son las propias mujeres de esas localidades. La actuación de la empresa en las CCLL es si cabe más importante en

los países en vías de desarrollo donde las mujeres no poseen los mismos derechos jurídicos, sociales y económicos que los hombres. De hecho, las mujeres y las niñas son mayoritariamente quienes sufren 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 (World Bank, 2001).

En este sentido, 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)⁶³ de los distintos países elaborado por PNUD. Concretamente, el IDG pone de manifiesto las diferencias existentes en la distribución de los logros alcanzados por mujeres y hombres. En función de los datos de 2012 de 148 países, el IDG muestra grandes variaciones entre países, las cuales abarcan desde 0,045 (en los Países Bajos) hasta 0,747 (en Yemen), con un promedio de 0,463 (PNUD, 2013, pp. 156-160) :

- ✓ Los Países Bajos lideran la lista de países más igualitarios en términos de género, seguidos por Suecia, Suiza y Dinamarca. De este modo, los países con las 10 mejores puntuaciones en materia de igualdad, tienen un IDG medio de 0,0681.
- ✓ Los países que ocupan las últimas 10 posiciones poseen un IDG medio de 0,7408, situándose Nigeria, Afganistán y Yemen entre los últimos.
- ✓ 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.
- ✓ Sigue habiendo grandes desigualdades en Asia Meridional (0,568), África Subsahariana (0,577) y los Estados Árabes (0,555). En Asia Meridional, los tres principales factores de desigualdad son la baja representación femenina en el parlamento (18,5%), la desigualdad de género en cuanto a logros educativos (solo el 28% de las mujeres ha completado al menos su educación secundaria, frente al 50% de los hombres) y la baja participación en la fuerza de trabajo (el 31% de las mujeres forman parte de la fuerza de trabajo, frente al 81% de los hombres).

⁶³ El Índice de Desigualdad de Género ha sido elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). El IDG trata de reflejar en qué medida los logros de desarrollo humano nacional se ven deteriorados por la desigualdad de género. Así, recoge la pérdida de logros a causa de la desigualdad de género en tres dimensiones: salud reproductiva, empoderamiento y participación en el mercado laboral. Cuanto más elevado sea el valor del IDG, mayor será la discriminación (PNUD, 2013, p. 31).

- ✓ Brindar una mejor educación a las mujeres suele redundar en más salud para ellas y para la siguiente generación. Por lo tanto, la esperanza de vida y la educación están interrelacionadas.
- ✓ Las mujeres con educación suelen tener menos hijos, más saludables y con mejor educación; en muchos países, las mujeres instruidas también ganan mejores salarios que las que carecen de educación.

Por otro parte, en los países en vías de desarrollo todavía se constatan los siguientes fenómenos:

- ✓ En numerosos países aún muchas mujeres carecen de derechos para poseer tierras, gestionar la propiedad, dirigir negocios e incluso viajar sin el consentimiento de sus maridos (World Bank, 2001, 2014). Las mujeres ostentan la titularidad de menos del 2% de las tierras en los países en desarrollo. Así, las mujeres son propietarias del 10% de las tierras en Camerún (Mason & Carlsson, 2004).
- ✓ Las mujeres siguen teniendo un control menor sobre gran variedad de recursos productivos, como la educación, la tierra, la información o los recursos financieros. 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 (World Bank, 2001, 2014). Las mujeres son propietarias de la mitad de las PYMES de Kenia, pero sus empresas se desarrollan menos que las que dirigen los hombres dada su falta de apoyo y recursos (IFC, 2009). Las mujeres participan solo en un 5% de los programas de extensión comunitaria y se estima que únicamente el 20% de quienes reciben formación y capacitación en temas de agricultura son mujeres (Chan, 2010).
- ✓ 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, aún teniendo la misma educación e iguales años de experiencia de trabajo que los hombres (World Bank, 2001, 2014).
- ✓ 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 IG 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 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 (3.9) de Derechos Humanos. De esta forma, “la IG no solo es fundamental en sí misma, sino que además es importante para promover el desarrollo humano” (PNUD, 2013, p. 5).

La discriminación por género ralentiza el crecimiento económico y la reducción de la pobreza, por lo que cada vez es más importante la justificación económica de la ampliación de las oportunidades de la mujer, tratándose de una decisión económicamente inteligente (World Bank, 2001, 2014). Por tanto, las empresas que se enfrentan y tratan de paliar las causas fundamentales de la desigualdad de género a través de sus acciones en la comunidad, también están contribuyendo a combatir la persistente pobreza que existe en el mundo (GRI & IFC, 2009).

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).

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, también se relaciona positivamente con los logros educativos de sus hijas e hijos. Por un lado, porque la

educación mejora la producción de capital humano (madres más educadas están más capacitadas para guiar a sus hijas e hijos), 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, 2014).

- El analfabetismo femenino y la menor educación de las mujeres daña la productividad y los ingresos de las mujeres y de la economía (OECD, 2008a; World Bank, 2001, 2014).
- 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 (World Bank, 2014).
- 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 podrían haber crecido un 0,5-0,9% al año (World Bank, 2001, pp. 88-90).

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, 2008a; PNUD, 2013). Sin embargo, se requieren enfoques adaptados a las mujeres para

promover su matriculación (horarios, coste, composición por género del profesorado y asistentes, etc.)⁶⁴.

Asimismo, 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.

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).

3.7.3 La Responsabilidad Social de Género en las Comunidades Locales

Las empresas concienciadas en materia de género pueden desempeñar un papel destacado en la promoción de la IG y en la potenciación de la mujer en aquellas comunidades en las que están localizadas que, a la postre, redunde en una mayor riqueza en esas comunidades. La incorporación de la perspectiva de género en el trabajo con las CCLL en las que operan las empresas requiere de al menos cuatro fases bien diferenciadas (Kemp & Keenan, 2009):

- Conocer y comprender. Consultar específicamente con grupos de mujeres de las comunidades.
- Planificar e implementar. Considerar e integrar temas específicos o relacionados con el género en la estrategia y planes con las comunidades.
- Monitorizar, evaluar y mejorar. Incluir indicadores de género que midan el progreso de los proyectos que promuevan la IG.

⁶⁴ 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)

- Informar y comunicar. Presentar datos desagregados por género que informen de las acciones que realiza la empresa para abordar la desigualdad de género.

Además, la empresa podría determinar cuáles pueden ser los objetivos deseables del impacto en sus CCLL en términos de IG; 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 & IFC, 2009, p. 48).

En este sentido, la Tabla 3.11, recoge los aspectos de género a contemplar a la hora de desplegar iniciativas de RSG en el ámbito de las CCLL en las que operan las empresas.

Tabla 3.11: Proceso de planificación participativo: elementos clave y aspectos de género a contemplar

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 ONG y otros grupos de la comunidad que trabajen de manera general en la promoción de la mujer.

Fuente: GRI & IFC (2009, p. 50 y 53)

La consulta a las mujeres de una comunidad puede darse bajo circunstancias en las que las mujeres aún son excluidas de los procesos de toma de decisiones y por tanto, la empresa comprometida con la IG debe considerar esas barreras de forma que las mujeres puedan plantear sus quejas e inquietudes. Factores como el tiempo, la carga de trabajo, los protocolos culturales, la movilidad e incluso la dificultad en el acceso de la

información, pueden obstaculizar la participación de las mujeres en la consulta. Algunas de las actividades que pueden incrementar la participación de las mujeres son (Kemp & Keenan, 2009, p. 28):

- Designar una representación de la empresa a cargo de abordar las inquietudes y quejas de las mujeres, tanto en la comunidad, como en la fuerza laboral.
- Asegurarse de que las mujeres puedan plantear sus ideas, problemas y necesidades sin interferencia, y que estos problemas sean resueltos.
- Capacitar al personal del equipo que interactúe con la comunidad en metodologías participativas y sensibles al género, y enfoques basados en derechos.
- Dar empleo al personal de ambos géneros en niveles similares de responsabilidad y autoridad.
- Tener como objetivo a las mujeres en campañas promocionales de empleo.
- Capacitar a todo el personal en sensibilización en materia de diversidad y género.
- Asegurarse de que las reuniones tengan lugar en el dialecto local.
- Encontrar formas creativas para que mujeres analfabetas asuman la responsabilidad por el monitoreo y evaluación de proyectos, incluyendo la alfabetización de mujeres adultas.
- Sostener reuniones en lugares convenientes a horas adecuadas para las mujeres de la comunidad.
- Brindar el servicio de transporte para las reuniones/actividades.
- Proporcionar o apoyar iniciativas para el cuidado de menores.
- Realizar reuniones separadas con mujeres y hombres, seguidas tal vez por reuniones que incluyan a ambos grupos.
- Diseñar evaluaciones específicamente para lograr que las mujeres expresen sus opiniones.
- Realizar entrevistas personales (que permitan una expresión individual de opiniones), de manera particular con los miembros de la comunidad que, por cualquier motivo, no puedan o no deseen participar en reuniones grupales o compartir ideas o plantear inquietudes en un foro abierto.
- Apoyar a la comunidad a crear sus propias estructuras y organizaciones, como es el caso de comités permanentes, para facilitar la sostenibilidad del proyecto e institucionalizar el papel de las mujeres, así como de los hombres, en la vida pública local.

Una vez realizado el proceso de consulta e identificados los proyectos comunitarios que la empresa vaya a abordar, es esencial que esos proyectos consideren el género, sus impactos y se asegure que los beneficios y resultados sean equitativos desde una perspectiva de género. Así, la Tabla 3.12 resume los factores a considerar al diseñar y revisar los proyectos comunitarios desde una perspectiva de género (Kemp & Keenan, 2009, p. 50):

Tabla 3.12: Lista de comprobación básica para integrar el género en las iniciativas comunitarias

Metas	¿Contribuyen o merman los objetivos del proyecto la equidad en materia de género? Es decir, si la iniciativa tiene éxito, reduce, refuerza o exacerba las desigualdades de género existentes
Beneficiarios	¿Existe un equilibrio de género dentro del grupo objetivo? De no ser así, puede justificarse el desequilibrio debido a que es necesario lograr una mayor IG (por ejemplo, un programa específicamente dirigido a las mujeres pobres)?
Objetivos y metas	¿Tiene en cuenta de manera explícita los objetivos del proyecto las consideraciones en materia de género? ¿Se ha planificado la implementación de manera que mejorara las oportunidades de una contribución positiva neta a la IG? Las metas no garantizan resultados, una planificación, organización y atención a los detalles sí lo hacen
Actividades	¿Incluyen las actividades planificadas a mujeres y hombres? ¿Se ha empleado un proceso participativo para llegar a decisiones? Si no fuese así, ¿es posible justificar el enfoque exclusivo en un grupo u otro en términos de metas de IG en un plazo más largo?
Indicadores	¿Se han identificado indicadores que permitirán monitorizar y medir los impactos en materia de género en relación con los objetivos del programa? ¿Se han desagregado los indicadores de edad y género?
Implementación	¿Participaran por igual mujeres y hombres en la implementación? De no ser así, ¿puede esto justificarse en términos de objetivos de IG? ¿Se han identificado obstáculos y limitaciones potenciales en relación con el género para el éxito de la implementación, así como las formas de trabajar para encontrar una solución?
Monitorizar y evaluación	¿Los indicadores cuantitativos y cualitativos son apropiados o relevantes para medir la implicación o impacto de la iniciativa en las mujeres?
Evaluación de impactos	¿Se evaluaron los riesgos negativos y los impactos involuntarios? ¿Se desarrollaron planes de contingencia para la mitigación en caso de que ocurriesen? (por ejemplo, una consecuencia imprevista de la implementación del programa podría ser una mayor carga para las mujeres o el aislamiento social de los hombres)
Presupuesto	¿Benefician los aportes financieros tanto a mujeres como a hombres?
Comunicación	¿Considera la estrategia de comunicación las preferencias de mujeres y hombres y las necesidades de información? ¿Se emplea un proceso de consulta?

Fuente: Kemp & Keenan, 2009, p. 50

Así, la monitorización y evaluación de las iniciativas comunitarias con perspectiva de género deberían asegurar que esas iniciativas promueven la IG, que cualquier aspecto adverso no impacte desproporcionadamente a las mujeres y que se mide el progreso en

los compromisos adquiridos (Kemp & Keenan, 2009). De esta forma, los indicadores sensibles al género que midan y reflejen los resultados de las iniciativas comunitarias deberían estar vinculados a metas y objetivos concretos de cada una de las iniciativas y ser elegidos cuidadosamente en función de los diferentes contextos. Se recomienda la utilización conjunta de indicadores cuantitativos y cualitativos para completar la imagen completa. Así, mientras los indicadores cuantitativos son importantes para medir las desigualdades de género, los cualitativos ofrecen un análisis en profundidad (Ibíd, p. 70).

Finalmente, la información y comunicación de las iniciativas llevadas a cabo es una fase importante no solo en la promoción de la transparencia, sino también como guía de ayuda y diálogo con las CCLL. Así las empresas, además de los informes corporativos, deberían informar de sus iniciativas a través de informes locales de desarrollo sostenible a los mismos grupos que se han consultado en la fase inicial (Kemp & Keenan, 2009).

De esta forma, la empresa que desea implicarse en iniciativas comunitarias en clave de género, debería contemplar los siguientes aspectos (GRI & IFC, 2009, p. 50):

- ✓ Poner en contacto al personal responsable de los temas de igualdad en la empresa (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 igualdad 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 empresa en materia de género
- ✓ Trabajar estrechamente con los gobiernos locales o comunidades en políticas y prácticas que promuevan la IG 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 local
- ✓ Apoyar la oferta de formación sobre violencia doméstica en la comunidad local

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 PYME), se considera clave para empoderar a las mujeres e impactar positivamente en toda la comunidad (GRI & IFC, 2009). Así, los microcréditos⁶⁵ dan poder económico a las mujeres al apoyar su participación en la economía, fomentando así la IG y mejorando el bienestar en hogares y comunidades (Corporate Citizenship & ICCSR, 2012; PNUD, 2013; WBCSD, 2010b). 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, 2010b). De hecho, se reconocen como uno de las formas más efectivas para empoderar a las mujeres e incrementar su acceso a un medio de vida sostenible y a activos económicos (OECD, 2008a). En cualquier caso, este es un aspecto no del todo aceptado académicamente. El microcrédito a mujeres podría ser el camino para acceder a niveles de vida superiores. Sin embargo, gran parte de los microcréditos otorgados a mujeres solo han servido para la creación de finanzas de sobrevivencia y subsistencia, conceptos estos alejados del empoderamiento (Girón, 2009).

Asimismo, la educación de la mujer mejora su salud (PNUD, 2013), por lo que 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 futura fuerza de trabajo sana, educada y alfabetizada (GRI & IFC, 2009). 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).

⁶⁵ Los microcréditos son préstamos típicamente inferiores a 250 dólares americanos, que fueron originalmente diseñados para proporcionar apoyo financiero a los 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).

Igualmente, el voluntariado de las personas empleadas en la empresa en iniciativas de apoyo a las mujeres y de fomento de la IG es un mecanismo muy importante para conectar a los miembros de las empresas con las preocupaciones de la comunidad. Al mismo tiempo, impactan positivamente en la comunidad y contribuyen a unas buenas relaciones entre la empresa y esta (GRI & IFC, 2009). Así, en muchos casos podrían ser los propios trabajadores y trabajadoras de las empresas quienes podrían impartir las actividades formativas y educativas, 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 y de la empresa.

Además de las iniciativas mencionadas, las empresas también pueden implementar iniciativas en CCLL de países desarrollados, en programas que mejoren la empleabilidad de las mujeres en sectores muy masculinizados, en funciones tradicionalmente ocupadas por los hombres o en facilitar el retorno al trabajo tras la licencia de maternidad (Corporate Citizenship & ICCSR, 2012). Es decir, la interacción con CCLL en países desarrollados podría focalizarse en implementar toda la batería de iniciativas desarrolladas a lo largo de esta tesis en el marco de la gestión de los RRHH.

En definitiva, 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 remuneran las habilidades, capacidades y esfuerzos de mujeres y hombres, a qué tipo y perfiles de puestos de trabajo pueden acceder unas 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 al participar en las iniciativas de las comunidades 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. De esta forma, 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 IG.

En este sentido, esta tesis propone una serie de iniciativas de RSG que la empresa puede implementar en el ámbito de las relaciones con sus CCLL.

1. Potenciar la contratación directa de mujeres de la localidad. (IFC, 2000; Kemp & Keenan, 2009, World Bank, 2014; World Economic Forum, 2013)

Las empresas pueden tratar de maximizar el impacto generado en el empleo local, estableciendo como criterio la preferencia en la contratación de personal local, de manera que el impacto en el empleo en la comunidad sea el máximo (IFC, 2000). Así, en la medida que desarrollan programas de desarrollo y formación de su personal local, incrementan 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) (Ibíd, p. 18). Este tipo de programas benefician a la empresa y a la comunidad en su conjunto⁶⁶.

Todas estas acciones pueden estar enfocadas hacia el empleo femenino en la localidad, de manera que la empresa potencie la incorporación de las mujeres al mercado de trabajo, así como su cualificación profesional. El trabajo de las mujeres reporta grandes beneficios a ellas mismas, a sus familias, a las empresas para las que trabajan y a la comunidad (World Bank, 2014). En este sentido, la empresa debe tener en cuenta que el cambio económico afecta a los hombres y mujeres de manera distinta (World Bank, 2001). A menudo los hombres se benefician de los sueldos más elevados provenientes de nuevo sectores de actividad, mientras que la mujer asume trabajos peor remunerados en los sectores

⁶⁶ 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. 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 genera 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 (IFC, 2000).

tradicionales (Ibíd, p. 187). Por lo tanto, la contratación local puede ser gestionada desde una perspectiva de género, ofreciendo oportunidades a las mujeres locales para acceder al empleo (Kemp & Keenan, 2009). De esta forma, las empresas asentadas en la comunidad puedan 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.

La sensibilidad en materia de género en las prácticas de contratación puede ayudar a asegurar que tanto mujeres como hombres de las CCLL tengan iguales oportunidades de empleo. La IG en el empleo ayuda a asegurar un alcance más general de los beneficios a la comunidad, particularmente si se brinda a las mujeres igualdad de oportunidades para acceder a una capacitación y los ascensos (Kemp & Keenan, 2009).

2. Potenciar la subcontratación local, en especial de empresas creadas o gestionadas por mujeres, o aquellas en las que el empleo femenino sea mayoritario. (GRI & IFC, 2009; IFC, 2000; UNIFEM & UNGC, 2011a; US SIF Foundation, 2014; World Economic Forum, 2013)

Las mujeres ostentan la propiedad de casi el 30% de los negocios a nivel mundial (IFC, 2013) y las empresas americanas propiedad de mujeres representan el 40% y crecen a un ritmo doble del de las empresas en Estados Unidos (Calvert Foundation, 2012). 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 propiedad de mujeres (IFC, 2000; US SIF Foundation, 2014). La subcontratación local se basa en los recursos existentes en el área y amplía las oportunidades para las empresas locales.

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 necesidades de compra de la empresa. Algunas claves para promover la subcontratación local 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 los minifundistas o granjeros 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 un medio efectivo para crear empleo local además de mejorar los ingresos de los agricultores locales. Asimismo, también son beneficiosas para las empresas ya que permiten obtener proveedores locales fiables de materia prima⁶⁷ (IFC, 2000).

Nuevamente, la empresa podría extender sus relaciones empresariales concentrándose en la promoción de las empresas locales creadas y gestionadas por mujeres, o aquellas en las que el empleo femenino sea mayoritario (UNIFEM & UNGC, 2011a; World Economic Forum, 2013). Así, la diversidad de empresas proveedoras (compras a mujeres o negocios propiedad de minorías), mejora los resultados de la cadena de valor (CERES, 2010).

3. Establecer programas de fomento a la educación, al deporte y a la cultura dirigidos a las mujeres de la comunidad. (Corporate Citizenship & ICCSR, 2012; GRI & IFC, 2009; Hausmann, Tyson & Zahidi, 2012; Hayhurst, 2011; IFC, 2000; OECD, 2008a)

La educación es una herramienta esencial para la igualdad y el desarrollo de las comunidades (Kemp & Keenan, 2009). Invertir en programas sociales centrados en la educación y formación dirigidos a mujeres de la comunidad por un lado, reporta beneficios sociales a la comunidad y por otro, beneficia a la empresa en la medida que incrementa los conocimientos de las personas locales a contratar, aumentando la calidad y la productividad (Corporate Citizenship & ICCSR, 2012).

Por otra parte, las empresas pueden utilizar el deporte como vehículo para abordar la RSE (Smith & Westerbeek, 2007). En este sentido, la participación de las mujeres y niñas en programas que fomentan el deporte les ofrece las oportunidades de oponerse a sus tareas domésticas, mejorar sus redes sociales, ampliar sus relaciones, mejorar sus habilidades para comunicarse, impulsar la autoestima, y la capacidad para decidir sobre aspectos que afectan a su bienestar (Hayhurst, 2011).

⁶⁷ Cabe mencionar el ejemplo de Hindustan Lever, parte del Grupo Unilever en la India y su programa de Desarrollo Rural Integrado para mejorar los proveedores diarios de leche en su planta del distrito de Etah en la India (IFC, 2000, p. 21)

Algunas acciones en este ámbito 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 (Corporate Citizenship & ICCSR, 2012) ,
- Formación en liderazgo y gestión que les permita acceder y alcanzar cargos de mayor responsabilidad (OECD, 2008a, p. 46),
- Incorporación de experiencia práctica en el currículo formativo a través de mecanismos como las prácticas, la observación de trabajo o las actividades empresariales en el aula (school-based enterprises), ya que resultan muy efectivos para ampliar las ambiciones y formación de las mujeres jóvenes (OECD, 2008a, p. 46).
- Promoción y ayuda a emprendedoras que promuevan proyectos dirigidos a la salud de las mujeres locales (Hausmann *et al.*, 2012).

4. Invertir en programas de educación y prevención en temas de violencia de género. (GRI & IFC, 2009; Kemp & Keenan, 2009; World Economic Forum, 2013)

En aras a reducir los riesgos financieros y evitar pérdidas de productividad, la empresa socialmente responsable con la IG puede invertir en programas de educación comunitaria y prevención en temas de violencia doméstica⁶⁸.

Las empresas no deberían tolerar situaciones en las que las diferencias culturales o costumbres locales son empleadas para negar los DDHH 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 DDHH básicos. Como agentes sociales, las

⁶⁸ 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 & IFC, 2009, p. 49).

empresas pueden aprovechar su prestigio y reputación para promover la IG en el trato a las mujeres en las CCLL.

En definitiva, los programas de seguridad y protección de las empresas podrían incluir iniciativas comunitarias para hacer frente a la violencia contra, acoso y explotación de la mujer y promover su seguridad. En el mismo sentido, las políticas y procesos en el lugar de trabajo para abordar la seguridad física y la explotación y acoso sexual de las mujeres también son importantes (Kemp & Keenan, 2009; World Economic Forum, 2013).

5. Ayudar en la creación de empresas entre las mujeres de la comunidad.

(Corporate Citizenship & ICCSR, 2012; Kemp & Keenan, 2009; Weidner, Rosa & Viswanathan, 2010; World Economic Forum, 2013)

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 (OECD, 2008a; World Economic Forum, 2013). Así, el empoderamiento de las mujeres a través del apoyo y fomento de sus pequeños negocios y desarrollos empresariales es muy interesante para la comunidad (Kemp & Keenan, 2009). Aunque muy relacionados con la promoción de la subcontratación en la localidad, también resultan interesantes los *programas de desarrollo de micro-empresas* (IFC, 2000), 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. Así, las empresas pueden asesorar a las más pequeñas en temas de investigación de mercado para que puedan dirigir sus productos hacia un mercado regional más amplio (IFC, 2000).

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 de creación de empleo desaprovechada (OECD, 2008a). 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 permitírselos y no están introducidas dentro de las redes de negocios dominantes (OECD, 2008a). Sin embargo, los estudios demuestran que las mujeres invierten de forma más productiva, son más reacias al riesgo, tienen un mayor índice de negocios exitosos y mejores ratios de devoluciones por microcréditos (Kemp & Keenan, 2009). Por lo tanto, es fundamental proporcionar a las mujeres acceso a financiación, formación, asesoramiento, información y redes de contactos, labor en la que podrían participar las empresas en sus comunidades.

En este sentido, la empresa puede identificar las oportunidades de negocio a lo largo de su CV y fomentar la creación de empresas entre mujeres de la comunidad, contratándolas directamente como proveedoras e incluso estableciendo alianzas empresariales (Corporate Citizenship & ICCSR, 2012; World Economic Forum, 2013).

6. Apoyar a través de programas filantrópicos a ONG o gobiernos locales en iniciativas que promueven la IG. (Corporate Citizenship & ICCSR, 2012; GRI & IFC, 2009; UNIFEM & UNGC, 2011a; UNDP, 2012)

Las empresas que traten de hacer frente a los problemas de IG 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 empresas contribuyeran a resolver las desigualdades de género y cuestionaran los estereotipos de género persistentes a través de sus inversiones en la comunidad (GRI & IFC, 2009).

En este sentido, la figura de las asociaciones o alianzas son claves a la hora de abordar el empoderamiento de las mujeres por parte de las empresas, más si cabe en aquellas que operan en los mercados emergentes. De hecho, muchas de las empresas implementan sus iniciativas a partir de sus alianzas y colaboraciones con ONG y agencias gubernamentales. Estas alianzas les permiten acceder a conocimientos específicos y redes de contactos que aportan mayor credibilidad a las iniciativas y a la empresa. Por lo tanto, la empresa socialmente responsable con la IG puede construir alianzas con organizaciones como la academia, las ONG y fundaciones centradas en el

empoderamiento de las mujeres (Corporate Citizenship & ICCSR, 2012). En definitiva, se trata de utilizar programas filantrópicos y becas para apoyar el compromiso empresarial con la comunidad en la integración, IG y la defensa de los DDHH de las mujeres (GRI & IFC, 2009; UNIFEM & UNGC, 2011a).

3.8. LA GESTIÓN DE LA CADENA DE VALOR EN LAS EMPRESAS SOCIAS COMERCIALES, PROVEEDORAS Y LAS PERSONAS CONSUMIDORAS

La empresa responsable no solo considera el “desarrollo de su organización interna, donde reconoce la importancia de la formación e involucración de las personas empleadas, sino también sus repercusiones externas, en todo lo relacionado con la construcción de su marca y reputación, el control de sus empresas colaboradoras y proveedoras, y la implicación en el desarrollo de las comunidades en que opera, así como la dependencia del medio físico y económico en que desarrolla su actividad diaria” (Club de Excelencia en Sostenibilidad, 2009, p. 13). La implementación de la RSE necesariamente invoca a incorporar prácticas responsables en toda la empresa, incluyendo a las empresas participadas, proveedoras y a la clientela (Andersen & Skjoett-Larsen, 2009). A continuación se analizan en detalle ambos aspectos. Por un lado, la gestión de la CV en las empresas socias comerciales y proveedoras (3.8.1) y por otro, en las personas consumidoras (3.8.2).

3.8.1 La gestión de la Cadena de valor en las empresas socias comerciales y proveedoras

En la medida de que la mayoría de las personas empleadas en la CV son mujeres, los riesgos y oportunidades de las empresas contratantes se refieren tanto a los derechos de las mujeres como a su capacitación y empoderamiento (GRI & IFC, 2009).

3.8.1.1 La Responsabilidad Social Empresarial y la Cadena de Valor

La mejora de las comunicaciones tecnológicas, la disminución de las barreras en el comercio y de los costes de transporte internacional, han generado un nuevo modelo de producción transfronterizo dando lugar a la globalización de la producción. Así, los bienes y servicios se producen, ensamblan o distribuyen en diferentes partes del mundo, con diferentes reglamentaciones y por consiguiente, con diferentes implicaciones para la

RSE, de forma que la RSE está cada vez más preocupada por la gestión de la CV (Millington, 2008).

La CV se describe como “todas aquellas actividades necesarias para producir u ofrecer un servicio desde su concepción, pasando a través de las distintas fases de producción, hasta la distribución final a la clientela” (Kaplinsky & Morris, 2000, p. 4). La desmembración de la CV y la deslocalización de las actividades a nivel global en países con muy diferentes estándares en calidad, DDHH, RSE, etc. ha aumentado la complejidad e interés de la gerencia y la academia por la gestión de la RSE en la CV (Ageron, Gunasekaran & Spalanzani, 2011). Este interés viene condicionado por la necesidad de garantizar el suministro a tiempo y bajo los estándares de calidad establecidos por la empresa, y por actuar bajo la legalidad y mantener una buena reputación e imagen de empresa. De esta forma, la gestión responsable de la CV implica la gestión de materiales, información, capital, así como la cooperación con el resto de las empresas de la CV al mismo tiempo que, y en derivada de los requerimientos de la clientela y otros *stakeholders*, se adoptan objetivos en aspectos económicos, medioambientales y sociales (Seuring & Müller, 2008).

En esta nueva situación, las empresas tienen la responsabilidad de mantener un cierto control sobre sus empresas proveedoras. Esta responsabilidad va más allá de garantizar la calidad, los plazos de entrega, el precio u otros aspectos operativos. En la actualidad, la supervisión incluye aspectos sociales y ambientales, que afectan a la imagen y a la reputación de la empresa que contrata esos servicios.

Por otro lado, las empresas se enfrentan a un mayor control público por parte de ONG y medios de comunicación en relación con aspectos sociales y ambientales de sus actividades. Este escrutinio también incluye las actividades externalizadas, ya que estas se perciben cada vez más como una parte integrante de la responsabilidad de la empresa (Maignan, Hillebrand & McAlister, 2002). Así, las presiones tanto internas como externas de *stakeholders* como las personas consumidoras, empleadas, sindicatos, accionistas, empresas socias comerciales, proveedoras, ONG o gobiernos han incrementado la preocupación de las empresas para velar por las condiciones sociales y ambientales de los

lugares en los que se producen sus productos (Barrientos, 2001; Maloni & Brown, 2006). De hecho, diversos agentes globales han instado a las empresas a que revisen sus estrategias empresariales y de externalización incluyendo a la gestión de toda la CV (Ageron *et al.*, 2011; Barrientos & Smith, 2007; Wolf, 2014).

Asimismo, 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 tienen un poder tremendo en sus negociaciones con las empresas productoras, trasladando los costes y riesgos de gestión de la cadena de suministro a los eslabones más débiles de la cadena, léase, las personas trabajadoras (Oxfam, 2004, 2013). Su modelo de negocio está centrado en maximizar la rentabilidad para el accionista y demanda un aumento de la flexibilidad a través de la entrega *just-in-time*, pero con un control más estricto sobre las normas y con precios cada vez más reducidos para intentar conseguir economías de escala (Lee, 2004). Así, se trasladan a las personas empleadas los riesgos de la informalización del empleo, la reducción de los salarios y el bienestar social, la extensión de la jornada laboral con horas extras, el debilitamiento de aspectos de la salud y seguridad, el acoso o presión a los sindicatos y la negociación de los derechos a la negociación colectiva (Women Working Worldwide, 2003).

Sin embargo, el poder de compra de las personas consumidoras puede influir e impactar en las condiciones laborales de quienes trabajan en la CV de las empresas. Se trata de un aspecto que se desarrolla posteriormente en esta tesis, pero conviene mencionar el hecho de que distintas iniciativas y presiones ejercidas por la clientela, han conseguido variar los comportamientos empresariales en la CV⁶⁹.

⁶⁹ Por ejemplo, la Clean Clothes Campaign es un referente como iniciativa internacional efectiva en los derechos de las personas empleadas. Las presiones ejercidas en 1999 consiguieron modificar la legislación laboral en Sri Lanka, obligando a las empresas a reconocer a los sindicatos, si al menos el 40% de las personas empleadas estaban sindicadas (Hale & Wills, 2007). La campaña contra Levi Straus de 1992 por emplear prisioneros chinos en la confección fue pionera en este aspecto, y derivó en la aplicación de un código de conducta que reflejaba unos derechos laborales a aplicar en toda la CV⁶⁹ (Shaw & Hale, 2002). A partir de esa fecha, primero en América y posteriormente en Europa, los CC se convirtieron en estándares de la CV para la mayoría de las empresas textiles como respuesta a las demandas de activistas y de la clientela (Hale & Wills, 2007; Wolf, 2014).

Esta situación ha provocado que muchas empresas utilicen sus propios enfoques para sistematizar la RSE en sus CV. Así, los estudios revelan que cada vez más empresas utilizan CC para implementar la RSE en las CV y garantizar a su clientela que se preocupan por las normas laborales de la CV (Andersen & Skjoett-Larsen, 2009). Las empresas al calor de las presiones sociales, se acercan a la RSE implementando CC que les asegure las prácticas empresariales socialmente responsables a lo largo de toda la CV (Pedersen & Andersen, 2006). Dada la importancia del control de la cadena de suministro, el conocimiento y ámbito de aplicación sobre todo desde el punto de vista de la reputación de la empresa, se extiende el uso de los CC también a las empresas proveedoras o colaboradoras. En este sentido, grandes empresas incorporan estándares y cláusulas de RSE en sus procedimientos de compras y acuerdos comerciales, e incluso realizan actividades para verificar el nivel de asunción de los principios de RSE por parte de las empresas proveedoras (Ayuso, Colomé & Roca, 2010).

En realidad, los CC son una parte de la RSE (Jenkins, Pearson & Seyfang, 2002). Los sistemas de gestión de la RSE sobre empresas proveedoras tienen como objetivo poder medir el grado de cumplimiento de esfuerzos en materia de RSE. Así, en el caso de la gestión responsable de la CV, generalmente se aplican estándares o códigos en áreas como medioambiente, SST, DDHH, derechos laborales, corrupción, etc. Los estándares en DDHH y derechos laborales típicos conciernen al trabajo infantil, al trabajo forzado, a la SST, a la fijación de salarios mínimos y el número máximo de horas de trabajo, a los derechos de las personas empleadas a la negociación colectiva y a la libertad de asociación.

No obstante, incluso los CC y principios tienen limitaciones, y su uso no garantiza la gestión responsable de la CV. Los CC no tienen carácter legal (Andersen & Skjoett-Larsen, 2009), son un compendio de buenas intenciones y principios sin contenido específico (Sethi, 2002) y que sin embargo no siempre son efectivamente implementados

en la CV (Bowen, Cousins, Lamming & Faruk, 2001; Sethi, 2002; Utting, 2000). En ocasiones, las limitaciones tienen que ver con la terminología utilizada⁷⁰.

Por otra parte, las auditorías de estos CC en las fábricas todavía se concentran en torno a la documentación relativa de problemas laborales, sin preguntarse por qué persisten esos problemas. Su existencia puede deberse a muchos factores, desde la mala gestión a una débil legislación nacional. Sin embargo, una de las causas ignorada durante demasiado tiempo en la cadena de suministro es la presión ejercida por las corporaciones distribuidoras minoristas y empresas de marcas propias 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 las empresas socias y la CV no está tan extendido como cabría esperar. La dificultad en la aplicación de criterios y el control de riesgos en la CV, encarece el proceso. Aunque algunas empresas han establecido sus propios sistemas de gestión de proveedores, son muy pocas las implicadas en el control de sus empresas proveedoras.

De esta forma, la OECD establece tres mecanismos para lograr una producción sostenible a lo largo de la CV (OECD, 2010, pp. 114-116):

- La regulación de la transferencia de información a las personas consumidoras sobre las prácticas de RSE de las empresas.
- La certificación voluntaria por una tercera parte, mecanismo que se está empleando en diferentes áreas, incluyendo la seguridad de los productos.
- La publicación de auditorías realizadas por terceras partes.

⁷⁰ Por ejemplo, muchas empresas utilizan los principios del “*Pacto Mundial de la ONU*” que establecen que las empresas deben apoyar y respetar la protección internacional de los DDHH 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 criticados.

Más allá de la obligatoriedad u voluntariedad de los CC, existen otras formas más sutiles de garantizar la gestión sostenible de la CV, como la formación, la capacitación y la cultura (OECD, 2010). En este contexto, la educación y el empoderamiento de las personas consumidoras también son elementos necesarios en la sostenibilidad de la CV (Ibíd.).

Al margen de la disyuntiva entre obligatoriedad o voluntariedad, las presiones sobre la CV demuestran ser incluso más poderosas que la regulación local en temas ambientales y sociales (Starcher, 2005)⁷¹. En este sentido, las empresas contratantes pueden trasladar comportamientos responsables a la CV a partir del establecimiento de requerimientos por escrito, de la verificación del cumplimiento de los códigos (encuestas, inspecciones, auditorías...) y de la 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 (Ciliberti, Pontrandolfo & Scozzi, 2008, p. 1.580). Sin embargo, también afloran algunos inconvenientes:

- Las empresas proveedoras ante el miedo a perder el negocio con la empresa cliente, pueden ser proclives a ocultar la información, limitando la transparencia.
- Las empresas proveedoras que no cumplen los criterios de conformidad, especialmente en países en vías de desarrollo, corren el riesgo de ser expulsadas de la CV, lo que conduce a una mayor degradación de sus estándares sociales y ambientales locales.
- Desde la perspectiva de la clientela, el enfoque de tolerancia cero puede ser comercialmente insostenible, ya que puede restringir seriamente el número de empresas proveedoras disponibles en el mercado.

A pesar de que la gestión de la CV puede conllevar riesgos para la empresa contratante (Rao, 2004), los beneficios ambientales en la eficiencia y eficacia de las políticas de la CV (Coeck, 1993; Drumwright, 1994) y en menor medida, los beneficios sociales (Frenkel, 2001), se exponen como aspectos que incitan a implementar estrategias

⁷¹ Según Starcher (2005, p. 22) gracias a las especificaciones de los supermercados europeos, en África se adoptó 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, la calidad medioambiental y otorgó ventaja competitiva a la industria cítrica africana. Otro estudio demostró que la presión sobre la CV resultó ser el conductor más efectivo para el cambio ambiental de las PYMES de Hong Kong (Studer *et al.*, 2008).

responsables en la CV. Sin embargo, las presiones de *stakeholders* externos inciden en mayor medida como impulsores principales (Zhu & Sarkis, 2004).

Las prácticas de las empresas proveedoras son aspectos muy significativos en la construcción de la reputación empresarial y uno de los motivos principales para el desarrollo de una política integral de RSE. La RSE importa en relación con la imagen y la reputación empresarial (Baden, Harwood & Woodward, 2009). Así, la forma de operar de quienes suministran bienes o servicios es fundamental, no solo por razones de operatividad y calidad, sino también por razones de imagen, aspecto destacado en la competitividad empresarial (Wolf, 2014). Prueba de ello es el incremento del número de informes de sostenibilidad. Estos aumentan la credibilidad de la gestión empresarial (Ioannou & Serafeim, 2011), ayudando a forjar una relación de confianza entre las empresas y la sociedad, que a su vez determina la competitividad y el desarrollo económico de los países (Knack & Keefer, 1997).

La revisión de la literatura en la gestión responsable de la CV realizada por Sering y Müller (2008) expone dos razones principales a la hora de gestionar la CV responsablemente. Por un lado, la gestión responsable que intenta minimizar o suprimir los riesgos en la actividad empresarial y por otro, la gestión responsable de la CV que pretende producir y ofrecer bienes o servicios sostenibles. En cualquier caso, la gestión de la CV con enfoque responsable supone uno de los mayores retos para quienes defienden la RSE debido a su efecto multiplicador y a su carácter prescriptor. Así, la RSE podría convertirse en el gran impulsor de la transmisión de prácticas responsables en la CV a nivel global. En este sentido, más allá de reducir los riesgos del daño reputacional de la empresa, puede reforzar las relaciones con los distintos *stakeholders* de la empresa (Wolf, 2014).

Sin embargo, y a pesar de que la política de suministro es clave para consolidar una cultura de empresa responsable (AERCE, 2010) y del creciente número de CC y guías para promover los valores, las prácticas y los procesos de producción con sostenibilidad

en las empresas, la RSE a lo largo de la CV es todavía un área no muy estudiada (OECD, 2008b). En este contexto, se observa una creciente tendencia a reconocer la importancia de una extensión de la RSE a la CV, pero es un ámbito de estudio relativamente incipiente y se han realizado pocas investigaciones académicas⁷² (Ayuso *et al.*, 2010; Maloni & Brown, 2006).

En definitiva, las empresas que compran bienes y servicios de otras empresas en la CV deben garantizar que las personas empleadas que producen esos bienes y servicios tienen los mismos derechos que aquellas que directamente emplean (Oxfam, 2012). Es necesario por tanto, abordar los salarios bajos y precarios de la CV y fortalecer la diligencia debida en las relaciones comerciales (Oxfam, 2013). En este sentido, respetar los derechos laborales y garantizar empleos de calidad son elementos fundamentales de la RSE y son claves para que las personas empleadas en países productores y exportadores se alejen de la pobreza (Oxfam, 2013). Así, Naciones Unidas apela directamente a la obligación de las empresas de respetar los DDHH en sus CV (Ruggie, 2011). Por ello, las empresas deberían anticiparse a futuros aspectos de la RSE en sus CV e integrar estándares de RSE en las operaciones de sus empresas proveedoras (Maloni & Brown, 2006). En consecuencia, la gestión responsable de la CV es un aspecto estratégico del compromiso empresarial para alcanzar los objetivos sociales, ambientales y económicos en el rendimiento empresarial a largo plazo (Carter & Rogers, 2008; Donaldson & Preston, 1995; Wolf, 2014).

3.8.1.2 La mujer en la Cadena de Valor

La globalización y los procesos de externalización de la producción de las empresas en los países desarrollados han generado oportunidades de trabajo para las mujeres alrededor del mundo (Gardener, 2012; GRI & IFC, 2009; Oxfam, 2004; Prieto-Carrón, 2008). Sin embargo, este empleo es a menudo informal y carece de marcos regulatorios en materia de salarios, horas trabajadas o subsidios de desempleo (GRI & IFC, 2009; Prieto-Carrón, 2008). De hecho, a pesar de que la globalización de la CV ha permitido generar empleo

⁷² Tras una exhaustiva revisión de la literatura Ayuso *et al.*, (2010), 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, Harwood & Woodward (2009); de Ciliberti, Pontrandolfo & Scozzi (2008) y de Jorgensen & Knudsen (2006).

femenino en países en vías de desarrollo, dicho empleo ha sido de muy baja calidad (Hale & Wills, 2007; Oxfam, 2004).

La globalización y liberalización de la economía ha cambiado la estructura de la industria a nivel internacional, así como la composición de los géneros mujer-hombre de la fuerza de trabajo en diferentes sectores y regiones. Así, 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, 2008b).

A pesar del mayor número de mujeres trabajadoras en todo el mundo, estas siguen ocupando posiciones marginadas, sus condiciones laborales se caracterizan por una menor estabilidad contractual, por ocupar posiciones de trabajo con menor cualificación, y por recibir salarios más bajos en la CV mundial (Oxfam, 2010b; Prieto-Carrón, 2008). De esta forma, las mujeres trabajadoras se encuentran en los márgenes, silencios y en los niveles más bajos de la CV de esta economía globalizada (Enloe, 1996).

El sector manufacturero es el primer empleador de la mujer a nivel mundial (ILO, 2000). Se estiman más de 40 millones de empleos en este sector, la mayoría de ellos femeninos (Hale & Wills, 2007). De acuerdo a estas autoras, muchas de las empresas de estos sectores se instalan en Asia en países con regímenes autoritarios que restringen los derechos asociativos de las personas empleadas como Corea, Taiwan, Singapur, Sri Lanka, Indonesia o Bangladesh. Mención especial merecen las denominadas *zonas de libre comercio*⁷³ o *maquilas* en Centro América. De acuerdo a estimaciones de 2005, existían alrededor de 50 millones de puestos de trabajo en las zonas de procesamiento

⁷³ Se tratan de zonas concretas con legislación laboral específica, incluso dentro de países que se legislan con normas laborales estrictas. Las empresas que se instalan en estas zonas gozan de situaciones excepcionales en lo que refiere a la normativa laboral y suelen estar en enclaves geográficos de difícil acceso, rodeadas de fuertes medidas de seguridad. Las condiciones en las que trabajan las mujeres son cuando menos atroces de forma que, muchas mujeres conviven solas mientras sus menores crecen alejadas de ellas con otras familias, tienen que caminar grandes distancias diarias para ir a trabajar exponiéndose a riesgos de ser atacadas, no disponen de agua potable, trabajan muchas horas y perciben salarios muy bajos, y sufren otros tipos de discriminaciones (Bendell, 2001; Pearson, 2007; Tinoco & Tinoco, 2001).

para la exportación y el 80% de estos puestos estaba ocupado por mujeres (OECD, 2008a).

El empleo de la CV se concentra en el entorno institucional en el que opera cada empresa, 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). De la misma forma, los CC también son reflejo de regulaciones e instituciones nacionales e internacionales, que refuerzan los patrones tradicionales de género en el empleo. Al fin y al cabo, los CC son una forma de regulación del empleo que 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 paradigma. Los CC reflejan la división del trabajo por género construida socialmente, y se encuentran en la intersección entre el trabajo productivo (remunerado) y el reproductivo (no remunerado) (Elson, 1999; Humphries & Rubery, 1984).

Así, los hombres se suelen concentrar en la esfera productiva (trabajo remunerado, permanente, salarios más altos). Por el contrario, 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, reflejándose en las leyes de trabajo y en las prácticas sindicales, fundadas en la noción del trabajo de la mujer como fuente de ingresos secundaria, quien puede confiar en los ingresos masculinos ante la inseguridad económica del mercado (Elson, 1999).

Por consiguiente, el género no solo es un factor muy determinante de la CV, sino que también implica consecuencias con importantes componentes de género para quienes trabajan en ella (Dolan & Sutherland, 2002). Así, la manufactura ligera en países en vías de desarrollo ha creado trabajo para las mujeres, pero no ha supuesto mayores salarios o mejores condiciones de trabajo (OECD, 2008a). 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). En consecuencia, las mujeres se enfrentan a una serie de problemas específicos en la CV (Human Rights Business, 2011, p. 2-4):

- **La no discriminación de género es un derecho humano no reconocido o implementado.** La IG es un derecho humano y aunque no únicamente limitado a lo siguiente, al menos se debe garantizar el derecho a un salario justo para vivir y a una remuneración igual por trabajo de igual valor, al derecho de sindicalización y negociación colectiva, al derecho de acceso al mercado laboral en condiciones laborales estables y de protección, y al derecho a ser tratada con dignidad en el trabajo (Human Rights Business, 2011). Sin embargo, las mujeres se enfrentan a la falta de libertad de sindicalización y al trato desigual, incluido el acoso sexual.
 - Así, en países como la India, las mujeres representan el 96% de las personas trabajadoras no sindicadas (OCDE, 2008a).
 - 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% de ellas, teme el despido si lo reclama (Oxfam, 2004).
- **La discriminación de género es un instrumento de flexibilidad laboral utilizado para mejorar la competitividad empresarial.** El nuevo modelo de negocio que ha surgido en el marco de la globalización ha generado empleo femenino remunerado, pero en condiciones precarias que permiten mantener la competitividad en un contexto globalizado y de liberación del comercio (Dolan & Sutherland, 2002). Los sectores de la horticultura y el textil son ejemplos significantes de este deterioro.
 - 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 (Oxfam, 2004).

- Las mujeres son la mayoría de la fuerza laboral de los invernaderos de flores y verduras de Ecuador, Guatemala y México, pero son repetidamente contratadas con contratos a corto plazo (Oxfam, 2012).
- **La discriminación de género con respecto a la jerarquía y al tipo de trabajo es una característica común en la CV.** Las mujeres representan la mayoría de la fuerza laboral en la industria textil, de juguetes, electrónica y en el sector agrícola. La asignación de trabajos sesgados por género implica que las mujeres realizan la mayoría del trabajo peor remunerado o del empleo menos valorado e incluso invisible, como el realizado a domicilio (Dolan & Sutherland, 2002; Mayoux & Mackie, 2008).
 - En Bangladesh, las mujeres representan entre el 80% y el 90% de la industria textil (Action Aid, 2007). El 30% de ellas son analfabetas y ganan de media un 21% menos a la hora que los hombres (Kapsos, 2008).
- **La presencia de la mujer es mayor en el denominado empleo informal que carece de protección y no está regulado.** La informalidad del empleo crece a medida de que se amplía la longitud de la CV. Así, a pesar del acceso restringido a los mercados, las tierras y la financiación, las mujeres producen la mayoría de la comida en muchos países en desarrollo (Oxfam, 2012).
 - En África Subsahariana, casi el 80% de las mujeres trabajadoras lo hacen en empleos vulnerables (United Nations, 2009). Así, el 67% del empleo de la mujer se da en la agricultura (ILO, 1997).
 - En África Subsahariana y en el Caribe, las mujeres producen el 80% de todos los alimentos básicos (FAO, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2011).
- **Las condiciones laborales a menudo son una amenaza para la salud de las mujeres trabajadoras.** Esta es una situación de lamentable actualidad tras el fallecimiento de miles de mujeres y la amputación de extremidades (que les incapacita para volver a trabajar) de muchas de las supervivientes con motivo del derrumbe de las empresas de confección en Bangladesh en el año 2013.

- **Los salarios de las mujeres siguen siendo sistemáticamente bajos.** Muchas veces incluso por debajo del dólar diario, mínima línea de supervivencia.
 - Los salarios de las mujeres 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. Menos del 20% de la diferencia salarial entre géneros se explica con base en las diferencias de género en la educación y experiencia en el trabajo o por el tipo o características de los empleos (World Bank, 2001).

- **Las horas extras son de amplia difusión entre las mujeres.** Este problema tiene estrecha relación con el anterior, es decir, los salarios bajos llevan a muchas mujeres a tener que trabajar muchas horas extras para cumplimentar un salario digno.
 - Colombia es el segundo país exportador mundial de flores empleando a 110.000 personas y el 65% de ellas son mujeres (Ferm, 2008). Las mujeres llegan a trabajar hasta 80 horas semanales a cambio de menos de 1\$ diario.
 - 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% de ellas no tiene contrato y un 90% no tiene acceso a seguro social (Oxfam, 2004).

Los problemas a los que se enfrentan las mujeres en la CV están interrelacionados y conectados. La OIT estima que el 22% de la fuerza laboral mundial, trabaja más de 48 horas semanales (ILO, 2007) y afecta a las mujeres de distinta forma. Por una parte, el exceso de horas trabajadas limita la conciliación de la vida personal y profesional. Por otra, si una mujer tiene que acceder a un segundo empleo para llegar a fin de mes, el tiempo empleado en trabajar excederá de los límites legales, generando problemas de salud. Además, el 80% del trabajo realizado a domicilio recae en las mujeres (Oxfam, 2012).

Además, las desigualdades de la mujer que trabajan al final de la CV también se ven condicionadas por un mayor analfabetismo, una menor posibilidad de acceder a formación específica y mayores responsabilidades domésticas y del cuidado de la familia. Así, el 74% de las mujeres que viven en zonas rurales en Gana son analfabetas, y en Etiopía el analfabetismo de las mujeres alcanza al 77% de las mujeres (Chan, 2010).

La subcontratación y las relaciones de empleo informal en la CV global refuerzan las desigualdades sociales como la pobreza femenina (Hale & Wills, 2007). Las estrategias de la CV se basan a menudo en perspectivas neutrales o discriminatorias con respecto al género que marginan a la mujer (Mayoux & Mackie, 2008) independientemente del país. Así, las mujeres trabajadoras permanecen en mayor medida marginadas y explotadas no únicamente en los países del sur global, sino también en lugares como Los Angeles o el este de Londres (Prieto-Carrón, 2008). Se necesita por tanto, un análisis con perspectiva de género que permita implementar estrategias que mejoren las desigualdades de la mujer en toda la CV.

La intersección entre la CV y el empleo femenino al final de la cadena de producción es un aspecto clave de análisis, de manera que diversos organismos, organizaciones y miembros de la academia han abordado esta temática (Baden, 2001; Barrientos, 2001; Barrientos *et al.*, 2003; Barrientos & Smith, 2007; Dolan, Opondo & Smith, 2004; Kabeer, 2004; Oxfam, 2004, 2010a, 2010b, 2012; Prieto-Carrón, 2008; Women in Informal Employment Globalizing and Organizing [WIEGO]).

Man- Kwun Chan con la colaboración de Barrientos, realizó una guía para la Fundación Bill y Melinda Gates para mejorar las oportunidades de las mujeres en las pequeñas granjas integradas en CV mundiales. Esta guía engloba varios estudios relacionados con la participación de la mujer en la CV y destaca los beneficios que aporta trabajar la perspectiva de género en la CV para la empresa (Chan, 2010, p.18-24):

- La calidad del producto desarrollado por las mujeres es mejor dado su mayor diligencia y atención al control de calidad y a su necesidad de asegurar las necesidades de su familia y comunidad a largo plazo.
- Se incrementa la productividad. Garantizar que las mujeres participen en la formación técnica incrementa la productividad, dado que en la mayoría de los casos, son quienes trabajan la tierra. Asimismo, ofrecer incentivos a las mujeres, como por ejemplo, la titularidad de las tierras, también incrementa la productividad.
- La participación de la mujer en posiciones de gestión en las pequeñas granjas, mejora los niveles de comunicación y facilita la resolución de conflictos entre miembros de la comunidad.
- Se amplía la base de la CV. Las mujeres se perfilan como agentes de reclutamientos muy efectivas entre nuevos miembros de productores, por lo que contribuyen a expandir las relaciones comerciales.
- El empleo de la mujer como productora garantiza en mayor medida el futuro abastecimiento de los productos. Los hombres tienden a emigrar a la gran ciudad en mayor medida que las mujeres. Por tanto, la contratación de las mujeres en la CV otorga una mayor fidelidad en la cadena de suministro.
- El apoyo a grupos de mujeres marginadas fortalece la marca de aquellas empresas que están intentando acceder a mercados más selectos donde las acreditaciones éticas impactan en la voluntad de compra de las personas consumidoras.
- Incrementar las oportunidades de las mujeres granjeras contribuye a incrementar la IG y el empoderamiento de las mujeres lo que a su vez, contribuye en alcanzar los Objetivos del Milenio.

En definitiva, y siguiendo los estudios de Pearson (2007) de las mujeres trabajadoras en la CV, se constata la necesidad de incluir la perspectiva de género en la RSE y de abordarla a partir de un enfoque holístico y que la estudie con lentes de género, léase, la RSG de la CV que abordamos a continuación.

3.8.1.3 La Responsabilidad Social de Género en la Cadena de Valor

La discriminación por género es un problema complejo en la CV global (Human Rights Business, 2011). Es habitual que la CV de muchos países se caracterice por una segregación laboral de género en la que las mujeres están sobrerrepresentadas en trabajos precarios y peor remunerados (BSR, 2006; Gardener, 2012; GRI & IFC, 2009). Así, como hemos visto, los sectores textil, ropa, alimentación, horticultura, producción de juguetes y menaje para el hogar, intensivos en mano de obra femenina de baja cualificación (Human Rights Business, 2011; GRI & IFC, 2009; OECD, 2008a), son típicos ejemplos de sectores que poseen una CV global. Muchas de estas mujeres son jóvenes, a menudo inmigrantes, empleadas con contratos temporales y sin poder sindicarse (Hale & Wills, 2007).

En la medida de que el mercado laboral es una institución dividida por géneros que refleja los constructos sociales de la división del trabajo, las empresas deberían implementar una perspectiva de género en su CV (Pearson, 2007). Añadidamente, las empresas pueden impactar en las vidas de las mujeres al mismo tiempo que mejorar su productividad y reputación (Oxfam, 2012). Asimismo, el conocimiento de las condiciones reales de la CV, el dialogo y la promoción de la IG, pueden reducir el riesgo del daño reputacional de la empresa (Ibid.).

La RSE en la CV está focalizada en los CC y en las auditorias en las empresas proveedoras (Hale & Wills, 2007; Prieto-Carrón, 2008). Sin embargo, “las distintas iniciativas de RSE no han sido capaces de abordar los problemas fundamentales de la discriminación de género y la IG está infravalorada en la mayoría de los instrumentos de RSE” (Human Rights Business, 2011, p. 6). En este sentido, algunos códigos integran algunas 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 (Mayoux & Mackie, 2008). Incluso en los casos en que los códigos tratan aspectos relacionados con el género, su tratamiento y sensibilidad es generalmente limitada.

Los códigos más reseñables al respecto son los *Principios para el Empoderamiento de las Mujeres (PEM)* (iniciativa del Pacto Mundial y UNIFEM), publicados en 2010, y son de carácter voluntario. Estos principios exponen buenas prácticas relativas a los derechos humanos de las mujeres y la IG en las operaciones empresariales. Uno de sus siete principios se refiere específicamente a la gestión empresarial responsable de la CV desde la perspectiva de la mujer. Así, expone prácticas empresariales en la CV y el marketing a favor del empoderamiento de las mujeres, como las soluciones con perspectiva de género a las dificultades en el acceso a la financiación para proyectos liderados por mujeres, o garantizar que los productos y servicios de la empresa no se utilizan para el tráfico de personas o explotación laboral o sexual (UNIFEM & UNGC, 2011a). Además de los *PEM* mencionados, destacamos la guía “*Incluyendo la Cuestión de Género en los Informes de Sostenibilidad*” elaborada por el GRI en colaboración con IFC en 2009, como ejemplos de marcos voluntarios y legales que trabajan la IG en la CV.

La implementación de la IG en las empresas proveedoras es un desafío mayor al hecho de que la empresa contrate directamente (Oxfam, 2012). La empresa socialmente responsable con la IG puede adaptar sus CC implementando la perspectiva de género en la CV. Así, además de suscribir los *PEM*, la empresa comprometida con la IG puede instar a sus empresas socias comerciales a hacerlo. En cualquier caso, en una escala menor, la empresa debería garantizar que sus empresas socias y proveedoras cumplen la Declaración tripartita de la OIT, especialmente la libertad de asociación y sindical de las mujeres, la eliminación del trabajo forzoso u obligatorio femenino⁷⁴, y la eliminación de la discriminación femenina en materia de empleo y ocupación (OIT, 1998; Oxfam, 2012).

Sin embargo, la discriminación de género no siempre se manifiesta de manera obvia. En algunos sectores pudiera darse la situación de que las mujeres trabajan los cultivos menos fértiles, únicamente son contratadas con contratos temporales o durante el proceso de reclutamiento les realizan preguntas no relacionadas con sus capacidades requeridas para trabajar. Por ello, es importante que la empresa conozca el contexto local en el que opera y cómo se produce la discriminación por género en el empleo en la CV (Human Rights

⁷⁴ 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.

Business, 2011). Las reuniones con grupos de mujeres locales, con ONG que trabajan en esas zonas o los sindicatos son una fuente de información a contrastar (Ethical Trading Initiative, 2010). Es necesario por tanto, dibujar el mapa de la CV de cada empresa y distinguir las partes informales o “escondidas” de la producción o servicios (a menudo correspondidas a las mujeres), a fin de que no se conviertan en lugares donde la fuerza laboral se encuentre en situaciones de vulnerabilidad (Oxfam, 2012).

El empoderamiento y la participación de la mujer son cruciales. La formación sobre sus derechos laborales es un inicio para ello (Human Rights Business, 2011; Mayoux & Mackie, 2008). De hecho, el aspecto colaborativo y la formación de las mujeres que trabajan en las empresas subcontratadas tiene gran transcendencia, dado que en ocasiones los aspectos que regulan los CC tal vez no son los aspectos que más les afectan a ellas. Así, los derechos de las mujeres embarazadas, la libertad frente a los abusos físicos o sexuales, la irregularidad de las horas de trabajo o la estabilidad del empleo, son aspectos importantes para las mujeres que no siempre vienen recogidos en los CC (Hale & Wills, 2007).

La empresa socialmente responsable con la IG debería hacer negocios con empresas que respeten la IG y promover la actitud emprendedora femenina y la diversidad de las empresas proveedoras (GRI & IFC, 2009). En este sentido, puede asegurarse de que el precio que paga a sus empresas proveedoras les permite abonar un salario justo para vivir a sus personas empleadas. Se trata de que estas no se vean obligadas a trabajar horas extras para complementar salarios escasos (Chan, 2010; Oxfam, 2012).

A pesar de que los CC apelan al derecho a la no discriminación y a unas condiciones laborales dignas para todas las personas empleadas independientemente de su género, este es un aspecto todavía bastante opaco (Human Rights Business, 2011; Gardener, 2012). No existe una legislación que específicamente se refiera a la no discriminación de la mujer en la CV. La mayoría de quienes evalúan la implementación de los CC, son hombres (Human Rights Business, 2011). Incluso cuando las empresas cumplen con la normativa local y los tratados internacionales que reconocen y protegen los derechos de

las mujeres, muchas de las mujeres trabajan en posiciones temporales e informales de la CV donde su invisibilidad no es reconocida por la ley, los tratados o los CC (Oxfam, 2012). De hecho, los sindicatos únicamente representan a una pequeña proporción de la fuerza laboral mundial (Hale & Wills, 2007) y sus demandas en lo relativo a la CV se suelen centrar en restringir los contratos temporales, la conversión de los contratos temporales en permanentes, garantizar el salario digno para todas las personas empleadas y la libertad de sindicalización (Human Rights Business, 2011).

La RSE por tanto, requiere de un enfoque sistemático al problema de la desigualdad en la cadena de producción global y en la CV, que traslade a través de normas y criterios concretos su compromiso con la IG. En la medida que las prácticas comerciales son parte de la gobernanza de la CV, es necesario considerarlas en la RSE. En este sentido, la perspectiva de género en el área de la CV necesita dibujar el papel que la mujer ocupa en la CV de cada empresa, examinar los riesgos y obstáculos a los que se enfrenta y analizar el papel que puede tener a la hora de gestionar la CV. Por ello, es importante apelar a la voluntariedad y al compromiso de la empresa a la hora de abordar esta temática.

Más allá de las razones legales, éticas o morales para fomentar la IG en la CV, se constatan razones de índole económica que avalan la IG en la CV. Así, la IG también ofrece a las empresas la oportunidad de mejorar la seguridad y la calidad de su CV, incrementando su productividad, reduciendo los costes de gestión, incrementando el valor de la marca y accediendo a nuevos mercados, reteniendo el personal y ampliando la cantera de talento a la hora de contratar personas empleadas o fomentando objetivos más amplios de RSE (Chan, 2010; Oxfam, 2012). Así, “invertir en las mujeres productoras implica un sentido comercial tanto para aquellas empresas que operan en la gama baja del mercado (poco valor/mucho volumen), como para quienes aspiran a acceder a mercados de gama alta o alto valor añadido” (Chan, 2010, p. 17). De la misma forma, incrementar la participación de las pequeñas granjeras en la CV y la mejora del apoyo técnico que reciben, puede ayudar a mejorar la productividad (a través del control de los costes y la mejora de los márgenes). En el mismo sentido, la participación de la mujer puede contribuir en la mejora de la calidad del producto y a conseguir acreditaciones

éticas para la empresa que en definitiva, le permita acceder a nuevos nichos de mercado más exigentes (Ibid.).

En definitiva, garantizar que las relaciones comerciales no son discriminatorias y defienden los derechos de las mujeres y de los hombres es una responsabilidad empresarial. Las empresas socialmente responsables debieran considerar que muchas mujeres trabajan al final de la CV (Barrientos *et al.*, 2003; ILRF, 2009; Oxfam, 2004, 2012; Prieto-Carrón, 2008; Unni, Bali & Vyas, 1999). De esta forma, la empresa puede desarrollar entre otras, las siguientes iniciativas de RSG en el ámbito de la CV:

1. Valorar como criterio de selección de empresas proveedoras que estas adopten acciones para promover la IG. (Chan, 2010; GRI & IFC, 2009; Thorpe-Jones *et al.*, 2010; Torre & Maruri, 2009; UNIFEM & UNGC, 2011a)

La empresa puede dar pasos concretos hacia la IG mediante la adopción de criterios de selección de empresas proveedoras que adopten acciones para promover la IG (GRI & IFC, 2009; Thorpe-Jones *et al.*, 2010; Torre & Maruri, 2009; UNIFEM & UNGC, 2011a). Así, la empresa puede buscar o seleccionar empresas proveedoras que muestran su compromiso con la IG y solicitarles informaciones sobre sus políticas de género y diversidad (GRI & IFC, 2009). En este sentido, el hecho de valorar como criterio de selección que estas adopten una sensibilidad hacia la IG, es una forma de extender y ampliar las buenas prácticas en la CV (Chan, 2010). En resumen, una empresa socialmente comprometida con la IG puede beneficiar en la baremación a las proposiciones de contratistas potenciales que tengan políticas efectivas de IG (Torre & Maruri, 2009).

Esta recomendación está asimismo relacionada con el apoyo al empresariado femenino, que no se refiere solamente al impulso del empresariado femenino mediante relaciones contractuales, sino también a la ayuda financiera. Así, se pueden extender las relaciones empresariales a las empresas dirigidas por mujeres, por ejemplo, fomentando las compras a empresas dirigidas por mujeres o de propiedad femenina, o facilitando el acceso al crédito y los préstamos a mujeres emprendedoras (GRI & IFC, 2009; UNIFEM & UNGC,

2011a). La empresa puede determinar el valor financiero y el porcentaje de gasto total en compras discriminadas por género (GRI & IFC, 2009). En aras a aumentar la transparencia y la contratación de empresas de mujeres, la empresa podría poner a disposición del departamento de compras un listado de empresas proveedoras o potenciales contratistas que sean dirigidas por mujeres (GRI & IFC, 2009).

2. Valorar como criterio de selección de empresas proveedoras que estas empleen a grupos de mujeres en riesgo de exclusión. (Chan, 2010; Maertens & Swinnen, 2012; Oxfam, 2004, 2012; Velasco *et al.*, 2013)

Las mujeres están sobrerrepresentadas en los sectores más precarios, con menores salarios o informales de la economía en la mayoría de los países (BSR, 2006; Oxfam, 2004). Las mujeres en situaciones de exclusión se benefician más cuando son contratadas directamente dado que su salario incrementa los ingresos de su familia (Maertens & Swinnen, 2012). Por ello, la empresa socialmente responsable con la IG puede emplear a mujeres locales y garantizarles unas condiciones laborales éticas en la empresa (Oxfam, 2012).

Por otra parte, las mujeres suponen la mayoría de los y las minifundistas o pequeños agricultores en muchos países y es su medio de subsistencia. Por lo que emplear directamente o contratar los servicios de los grupos de cooperativas en las que participan las mujeres, es una práctica de negocio responsable en la CV (Chan, 2010; Maertens & Swinnen, 2012) que la empresa socialmente responsable con la IG pudiera valorar.

3. Formalizar en sus cláusulas los requisitos exigidos a empresas socias y proveedoras en materia de IG. (Barrientos & Smith, 2007; Chan, 2010; Doorey, 2011; GRI & IFC, 2009; Mayoux & Mackie, 2008; Oxfam, 2012; Prieto-Carrón, 2008; Thorpe-Jones *et al.*, 2010)

Las empresas pueden influir y cambiar el comportamiento de sus empresas proveedoras. La aplicación de medidas de RSE en la gestión de la CV mediante evaluaciones periódicas de las políticas ambientales, éticas y sociales de las empresas proveedoras, incluso rechazando a quienes no cumplen los estándares marcados, potencia ciertos comportamientos y sanciona otros. En este sentido, la empresa puede exigir el cumplimiento de los requisitos de IG a sus empresas proveedoras, solicitándoles que

respeten el compromiso de la empresa de favorecer la IG y la integración o la implementación de un plan de igualdad (Chan, 2010; Mayoux & Mackie, 2008; Oxfam, 2012). La empresa puede fomentar que sus empresas proveedoras incrementen el ratio de contratos permanentes sobre los temporales y asegurarse de que las mujeres disponen de las mismas oportunidades que los hombres de acceder a un contrato permanente (Oxfam, 2012). Es decir, la empresa puede poner en práctica políticas y procedimientos de compras que sean sensibles a la cuestión de género (GRI & IFC, 2009).

4. Verificar los requisitos de IG en empresas socias y proveedoras (cuestionarios de autoevaluación, visitas a instalaciones, auditorías, etc.). (Doorey, 2011; GRI & IFC, 2009; Opijnen & Oldenziel, 2011; Oxfam, 2012; Prieto-Carrón, 2008; Torre & Maruri, 2009)

La empresa puede identificar mecanismos para garantizar que las empresas proveedoras atienden las políticas y procedimientos requeridos para suministrarles productos o servicios (GRI & IFC, 2009). Así, la empresa puede utilizar un sistema o cuadro de mando respecto a sus empresas socias y proveedoras que le permita monitorizar los criterios valorados de la IG a la hora seleccionarlos (Oxfam, 2012). En este sentido, puede instar a las empresas proveedoras que desagreguen por género datos que afecten a la CV (GRI & IFC, 2009).

Asimismo, existen diferentes tipos de acciones de verificación a disposición de las empresas como son los cuestionarios de autoevaluación con el objetivo de verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos, las visitas a las instalaciones de las empresas proveedoras o las auditorías (realizadas por la propia empresa a la proveedora o realizadas por terceros). Los informes de sostenibilidad son un instrumento regulatorio del comportamiento empresarial de las empresas proveedoras (Doorey, 2011; Opijnen & Oldenziel, 2011) y por tanto, se pueden utilizar como sistema de verificación de los requisitos exigidos en materia de IG. Así, la empresa socialmente comprometida con la IG puede solicitar auditorías por parte de terceros de los datos de desempeño de las empresas socias y proveedoras (GRI & IFC, 2009). Añadidamente, la empresa socialmente responsable con la IG podría incluir mujeres en los equipos que auditen las empresas proveedoras u ofrecer formación a quienes vayan a evaluarlas (Prieto-Carrón, 2008).

En definitiva, se trata de que la empresa comprometida con la IG vigile sus empresas proveedoras a efectos del cumplimiento efectivo de las normas de IG por compañías externas (Torre & Maruri, 2009).

5. Adoptar medidas en caso de que las empresas proveedoras incumplan los requisitos de IG. (Jorgensen & Knudsen, 2006; Jungk, 2006; Oxfam, 2012)

A menudo no están presentes en los CC la descripción de los protocolos de seguimiento y las consecuencias derivadas del incumplimiento (Kolk, Van Tulder & Welters, 1999). El aseguramiento de la aplicación de las normas en la gestión de la CV engloba una serie de actividades dirigidas a asegurar y vigilar que los requisitos establecidos se cumplan por todos los actores en la cadena. Entre ellas, las más generalizadas son las sanciones en contra de las empresas proveedoras que no cumplan con los estándares adoptados. Las sanciones pueden ir desde una multa a la rescisión del contrato (Pedersen & Andersen, 2006). Sin embargo, la incidencia de estas acciones está en función de la importancia o carácter estratégico de esa empresa proveedora para la compradora. Por ello, 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 proveedores, con el objetivo de que apliquen los estándares (Pedersen & Andersen, 2006).

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 RSG y cuáles son las consecuencias de no cumplimiento por parte de sus empresas proveedoras).
- Formación en aspectos puntuales. En este sentido, es importante la educación de las empresas proveedoras en los beneficios que pueden reportar las buenas prácticas de IG (por ejemplo, reducción de absentismo, retención de las trabajadoras, incremento de la productividad etc.)
- Cooperación (reuniones, encuentros, etc.).

Con estas acciones se pretende alentar, cuando sea factible, a las empresas socias, incluidas proveedoras y subcontratistas, para que apliquen principios de conducta

empresarial responsable y compatible con la política de RSG desarrollada por la empresa contratante. En cualquier caso, y en última instancia, la empresa contratante podría penalizar a aquellas empresas proveedoras que no hubieran cumplido los criterios en materia de IG reflejados en sus contratos (Jorgensen & Knudsen, 2006; Jungk, 2006).

6. Premiar o reconocer a empresas socias y proveedoras por prácticas excelentes en materia de género. (Jorgensen & Knudsen, 2006; Jungk, 2006; Oxfam, 2012)

La empresa puede reconocer a aquella empresa proveedora que mejor implementa los estándares de IG y derechos humanos (Jorgensen & Knudsen, 2006; Jungk, 2006; Oxfam, 2012). Esta práctica sirve para transmitir la cultura de la empresa contratante ante la RSG, 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. Es más, podría resultar en unas relaciones comerciales más duraderas en el tiempo y a un modelo de negocio más estable (Oxfam, 2012). Así, el reconocimiento a la empresa que más se comprometa con la IG podría beneficiarla económicamente a través de una preferencia a la hora de contratar sus servicios o alargar en el tiempo los contratos establecidos con ella (Oxfam, 2012).

7. Fomentar el benchmarking entre empresas socias y proveedoras en prácticas de IG. (Chan, 2010; Mayoux & Mackie, 2008; Oxfam, 2012)

La empresa puede utilizar su poder de compra de bienes y servicios para fomentar las buenas prácticas en la CV (Oxfam, 2012). Esta acción pretende contribuir a la capacitación de las empresas proveedoras en materia de IG. Para ello, la empresa contratante puede poner en manos de las empresas proveedores los sistemas de gestión que utiliza, transmitir a empresas socias y proveedoras sus iniciativas, programas y acciones, así como dar cursos de formación.

Asimismo, se puede informar sobre las acciones que realiza la empresa para apoyar la IG. Por ejemplo, informar si promueve 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. En este sentido, sería interesante que la empresa facilitase a sus empresas proveedoras todo el material que posea para impulsar la

IG, defender la no discriminación y garantizar los derechos de las mujeres (Chan, 2010). 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.

En definitiva, en la medida de que las empresas pueden ofrecer apoyo técnico a sus empresas proveedoras a fin de que cumplan los requisitos exigidos (Gereffi, 2001), estas pueden fortalecer y estrechar las relaciones comerciales de la CV a través de acciones formativas colaborativas que pongan en valor los derechos laborales de las mujeres (Mayoux & Mackie, 2008). Se pretende actuar como mentora y capacitar a las empresas proveedoras sobre prácticas e informes de género (GRI & IFC, 2009).

3.8.2. Las Personas Consumidoras

Las empresas interactúan con las personas consumidoras a través de sus productos, servicios, su publicidad y su distribución (GRI & IFC, 2009).

3.8.2.1 La Responsabilidad Social Empresarial y las Personas Consumidoras

Las personas consumidoras pueden impactar en el comportamiento de las empresas mediante sus decisiones de compra. Así, en la medida que desean vivir en un mundo mejor, buscan empresas que tengan integradas en su misión, visión y valores aspectos como la justicia social, económica y ambiental de forma que, adquiriendo sus productos o servicios, junto con la satisfacción funcional también se adquiriera una satisfacción emocional (Kotler & Asmstrong, 2010). En este sentido, la persona consumidora puede hacer el mercado global más responsable y convertirse en agente poderoso de la RSE (OECD, 2010).

Las personas consumidoras generalmente premian o castigan el comportamiento de las empresas mediante decisiones de compra (Nebenzahl, Jaffe & Kavak, 2001). Diversos

estudios indican que las personas consumidoras estarían dispuestas a pagar más por productos sostenibles (Creyer & Ross, 1997; Elliott & Freeman, 2001; Handelman & Arnold, 2000; Prasad, Kimeldorf, Meyer & Robinson, 2004). El estudio global de Nielsen (2013) sobre RSC indica que el 50% de las personas consumidoras de todo el mundo estarían dispuestas a pagar más por productos y servicios de empresas implicadas en programas de RSE. Este dato ha aumentado en cinco puntos con respecto al año 2011, con lo que el interés de las personas consumidoras denota la importancia de que las empresas realicen programas adecuados y comprometidos con la sociedad.

Dado que las personas consumidoras se interesan cada vez más por la RSE (Maignan, 2001), las empresas que pretenden establecer relaciones duraderas con su clientela y como parte de su RSE, intentan ofrecer de manera eficaz, ética y ecológica los productos y servicios que estas necesitan y desean (CE, 2001). Por otra parte, a medida que el mundo está más interconectado, las personas consumidoras y el interés mediático en la condiciones laborales de la CV cada vez es mayor (Oxfam, 2012). Así, por un lado, las empresas implementan iniciativas de RSE en la CV que luego publicitan y por otro, las personas consumidoras cada vez demuestran un mayor interés por los aspectos de RSE de la CV (Emmelhainz & Adams, 1999) y se muestran dispuestas a boicotear a aquellas empresas con comportamientos irresponsables (Snider, Paul & Martin, 2003). De este modo, la mayor atención que recibe la RSE parece influir en las intenciones de compra de las personas consumidoras (Mohr & Webb, 2005; Sen & Bhattacharya, 2001).

En consecuencia, hay suficiente evidencia para afirmar que existe un segmento de mercado con una conciencia social como grupo distintivo de personas consumidoras (Auger, Devinney, Louviere & Burke, 2008). Al menos en países desarrollados, donde se han realizado la mayoría de investigaciones aplicadas sobre el impacto de la RSE en las personas consumidoras (Arli & Lasmono, 2010), numerosas investigaciones sugieren la existencia de una percepción positiva por parte de estas hacia la RSE. Por el contrario, en los países en vías de desarrollo, las personas consumidoras ignoran en su mayoría la RSE y no se muestran muy solidarias (Arli & Lasmono, 2010).

En todo caso, entre los países desarrollados existen diferencias nacionales y culturales en la percepción de la RSE (Maignan & Ferrell, 2004). La actitud de las personas consumidoras varía entre culturas (Srnrka, 2004; Vitell, 2003), entre grupos con características demográficas diferentes como la edad (Vitell, Lumpkin & Rawwas, 1991), y en función del género (Rawwas, 1996). Además, la mayoría de las personas consumidoras de los países desarrollados todavía recela a la hora de ligar la RSE con los atributos centrales del producto, tales como el precio o la calidad (Arli, & Lasmono, 2010; Beckmann, 2007; Cone Corporate Citizenship, 2011). Asimismo, 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).

Las respuestas sociales por parte de las personas consumidoras se deben a causas sociales como el cuidado del medioambiente, el bienestar social y las responsabilidades éticas de las empresas (Feldman & Vasquez-Parraga, 2013). Así, podemos hablar de personas consumidoras socialmente conscientes (Auger, Devinney & Louviere, 2006), de personas consumidoras socialmente responsables (Mohr, Webb & Harris, 2001) o incluso de personas consumidoras éticas (Crane & Matten, 2010).

Actualmente se habla más de consumo responsable que ético, porque hay más personas que se ven integradas en el término responsable (Smith, Wokutch, Harrington & Dennis, 2001). Este consumo puede tener una influencia positiva sobre las ventas de una empresa de productos y servicios fabricados y comercializados que generan perjuicio mínimo a personas, animales y medioambiente. 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 los principios de RSE a sus procesos productivos (Smith *et al.*, 2001). De hecho, las personas consumidoras en general son bastante intolerantes en relación con los abusos éticos cometidos (Steenhaut & Van Kenhove, 2005).

Otro de los aspectos relacionados con la persona consumidora es el impacto de la información en las decisiones de compra. Por un lado, en la medida que las personas consumidoras son un grupo de interés de las empresas, las actividades de RSE están integradas con el proceso de marketing, construyendo la imagen corporativa, de marca y comunicación empresarial (Balmer & Powell, 2006). Este es un aspecto especialmente importante para las empresas multinacionales, dado que la comunicación a los grupos de interés de los países en los que operan sobre sus contribuciones al bienestar social, medioambiental, político y financiero, les puede facilitar la conexión con la base de sus personas consumidoras (Prima, 2013).

Por otra parte, el acceso a la información con relación al consumo responsable también es importante. Las personas consumidoras demandan mayor información (Club de Excelencia en Sostenibilidad, 2009; Öberseder & Schlegelmilch, 2011; OECD, 2010; Mohr *et al.*, 2001). Sin embargo, no tienen conocimiento sobre los atributos sociales de la mayoría de los productos que adquieren (Bhattacharya & Sen, 2004; Elliot & Freeman, 2001) por lo que no es fácil cambiar sus comportamientos de compra. 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.

No obstante, las personas consumidoras son más sensibles a la información negativa que a la positiva en relación con 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 responsables⁷⁵ (Biehal & Sheinin, 2007; Herr, Kardes & Kim, 1991; Mohr *et al.*, 2001; OECD, 2010).

⁷⁵ Un ejemplo del impacto negativo de información se deriva de la crisis y la tragedia de hace un año de Bangladesh, donde un derrumbe de las instalaciones textiles causó 1.133 muertes y más de 2.500 heridos. Esta tragedia ha provocado un cambio de tendencia empresarial en las empresas europeas. Así, se han endurecido las exigencias a fabricantes y empresas proveedoras de Asia y el norte de África. En este sentido, se constata entre las empresas una creciente preocupación ante la presión de las personas consumidoras y entre los fabricantes debido a las exigencias de su clientela (El Confidencial, 2014).

La ética de las personas consumidoras influye en las relaciones que se establecen entre quienes venden y compran productos o servicios (Steenhaut & Van Kenhove, 2005). De esta forma, las empresas que implementan acciones de RSE bien consideradas, pueden obtener mejor reputación empresarial a los ojos de las personas consumidoras (Susanto, 2012). Asimismo, la publicidad de la RSE impacta positivamente en la satisfacción de las personas consumidoras y esta en la reputación de la empresa y en la imagen de marca (Saeednia & Sohani, 2013).

Las empresas intentan construir una marca fuerte porque puede aportar beneficios. El valor de una marca es un elemento de prestigio que contribuye a crear demanda, a posicionar la empresa y la imagen del producto, a influir en las personas consumidoras creando una buena opinión pública de la empresa, y a incrementar la motivación entre las personas empleadas (Oguz, 2009). Hay diferentes aproximaciones para crearla y la RSE puede ser una de ellas. Así, “los programas de RSE pueden contribuir a construir la imagen de marca” (Hoeffler & Keller, 2002, p. 79), fortaleciendo su conocimiento, potenciándola, estableciendo su credibilidad, evocando sentimientos hacia la marca, creando una vinculación de la marca con la comunidad, e involucrando su participación. La “igualdad social” es el aspecto del valor de la marca con más rápido crecimiento, y por tanto, un importante factor de atracción para las personas consumidoras (GRI & IFC, 2009).

En este sentido, las campañas de responsabilidad social son planificadas estratégicamente, dado que posicionan la empresa o la marca al resolver un problema o al atender objetivos sociales (Yurdakul, 2012)⁷⁶. De esta forma, los objetivos sociales pueden aportar prestigio y credibilidad a la marca o empresa, influyendo en las percepciones de las personas consumidoras y sus intenciones de compra (Hoeffler & Keller, 2002; Yurdakul, 2012).

⁷⁶ La encuesta realizada por Oginion Research Corporation para Fortune en 1989 concluyó que el 89% de las personas destacaban el prestigio de la empresa a la hora de comprar.

Por su parte, Feldman y Vasquez-Parraga, (2013, p. 111) resumen las tendencias más reflejadas en la literatura acerca de las respuestas de las personas consumidoras a las iniciativas de RSE:

- Se constata una tendencia a evaluar la empresa y su marca en función de cómo se perciben sus esfuerzos en RSE. Así, la evidencia empírica indica que las personas desean apoyar empresas que actúan de manera responsable.
- Muchas empresas implementan iniciativas de RSE estratégicamente con el fin de atraer y retener a la clientela.
- La evaluación que realizan las personas consumidoras sobre la empresa puede variar en función de si perciben que las motivaciones para implementar iniciativas de RSE son altruistas o lucrativas.
- Es importante casar la iniciativa de RSE con las características de las personas consumidoras a las que se pretende dirigir. Así, los valores como la ética, los derechos humanos y la conexión con ciertas causas sociales son especialmente importantes.
- Las empresas que comunican sus esfuerzos en materia de RSE, incrementan la sensibilidad de las personas consumidoras en la RSE y su credibilidad.
- La toma de decisiones de compra viene determinada por la conciliación entre el conocimiento de la actividad de RSE y otra serie de factores como el precio, la calidad y atributos de los productos.

En definitiva, se constata una vinculación positiva entre las actividades de RSE y la reputación empresarial que mejora el rendimiento y los valores de la marca (Lai, Chiu, Yang & Pai, 2010). Indirectamente, la RSE asimismo puede influir en la satisfacción de la persona consumidora y el valor de mercado (Luo & Bhattacharya, 2006). Por otra parte, la RSE de la empresa incrementa la actitud positiva y la fidelidad hacia la empresa y/o marca por parte de la clientela (Bhattacharya & Sen, 2004; Lichtenstein, Drumwright, & Braig, 2004; Du, Bhattacharya & Sen, 2007) y mejora el desempeño financiero. Las iniciativas de RSE afectan no solo a las intenciones de compra o fidelidad, sino también a las evaluaciones que las personas consumidoras hacen de las empresas (Sen & Bhattacharya, 2001). Además, cuando las personas consumidoras tienen que comprar productos parecidos de igual valor y calidad, la RSE puede ser un factor determinante (Arli & Lasmono, 2010). De esta forma, la RSE impacta en las personas consumidoras

(Beckmann, 2007; Carvalho, Sen, Mota & Carneiro, 2010; Guchait, Anner & Wu, 2011; Jeong, Paek & Lee, 2013; Luo & Bhattacharya, 2006; Sen & Bhattacharya, 2001; Smith & Langford, 2009). En síntesis, las empresas pueden obtener retornos de las actividades de RSE que realizan a través de la mejora de la reputación empresarial, la confianza y fidelidad de la persona consumidora (Gatti, Caruana & Snehota, 2012; Prima, 2013; Yurdakul, 2012). Por consiguiente, las empresas deberían destacar en sus comunicaciones cómo contribuyen económicamente a la sociedad, cómo actúan éticamente y qué hacen para satisfacer el bienestar social.

Sin embargo, no es menos cierto que existe cierta controversia sobre si la RSE impacta o no en las personas consumidoras. Así, algunos estudios no sugieren esa vinculación tan evidente y directa en todas las situaciones (Boulstridge & Carrigan, 2000; Maignan & Ferrell, 2004; Valor, 2008). En cualquier caso, en la actualidad el debate no es tanto si impacta, sino cómo impacta (Bhattacharya & Sen, 2004).

En definitiva, las personas consumidoras esperan que las empresas se involucren en iniciativas sociales,⁷⁷ y en ese sentido, pueden recompensar sus esfuerzos a través de sus comportamientos de compra (Becker-Olsen, Cudmore & Hill, 2006). En este sentido, las empresas deberían seleccionar las iniciativas sociales cuidadosamente y asegurarse de que sus comunicaciones conectan con la sociedad, a fin de que las personas consumidoras perciban esas iniciativas como proactivas y socialmente interesantes (Ibíd.). Es decir, quienes pretenden construir una imagen de marca no solo deben preocuparse de la calidad de los productos vendidos, sino también de crear una reputación empresarial a través de la implementación de la RSE (Gatti *et al.*, 2012).

3.8.2.2. La mujer consumidora

En los países de la OECD el consumo está totalmente relacionado con el género. Por una parte, diversos estudios de género y consumo sostenible sugieren que las mujeres consumen de manera más sostenible (GRI & IFC, 2009; OECD, 2008a). Los hábitos de

⁷⁷ El estudio realizado por Becker-Olsen *et al.*, (2006) concluyó que el 80% de quienes respondieron consideraban que las empresas debían involucrarse en iniciativas sociales y el 76% creían que esas iniciativas les iban a beneficiar.

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 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 (OECD, 2008a).

Por el contrario, 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). 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 (Cunningham & Roberts, 2006; Yaccato, 2007).

Las mujeres tienden a ser más sostenibles: reciclan más, compran comida orgánica y con ecolabel en mayor proporción, y valoran más el transporte energéticamente eficiente (OECD, 2008a). Realizan más elecciones de consumo ético o socialmente responsable, le dan más importancia a los derechos humanos, 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. De acuerdo a un estudio realizado en Suecia uno de los grupos con más conciencia sobre el ecolabel y el consumo verde es el de las madres solteras (OECD, 2008a). Además, las mujeres utilizan más el transporte público y realizan distancias más cortas desde su domicilio. En el Reino Unido, las mujeres tienden en mayor medida a comprar productos y servicios ecológicos (WEN, 2007). En resumen, las mujeres consumidoras se preocupan en mayor medida de contrastar si la empresa está cumpliendo su compromiso con la sociedad (Smith *et al.*, 2001) y por consiguiente, procesan la información y toman las decisiones de compra de manera diferente que a los hombres (Forbes, 2010 citado en www.she-economy.com):

- Cerca del 50% de las mujeres reclaman más productos verdes
- El 37% de ellas están predispuestas a considerar en mayor medida las marcas que protegen el medioambiente
- El 25% de los productos de su cesta de la compra son ecológicos.

Por otra parte, las mujeres además de ser más sostenibles que los hombres, adoptan el 80% de las decisiones de compra (Cunningham & Roberts, 2006; GRI & IFC, 2009; Yaccato, 2007). Stephanie Holland, Presidenta Ejecutiva de Holland Advertising, una de las voces con mayor presencia y carácter prescriptor en el ámbito del marketing dirigido a mujeres, indica la necesidad de considerar la mujer y sus necesidades para que la empresa perviva a lo largo del tiempo. Su blog, considerado por Forbes como uno de los veinte mejores blogs de marketing, recoge las estadísticas más relevantes referidas al mercado de la mujer. Así, el 85% de todas las compras de marcas son realizadas por mujeres (Barletta, 2003 citado en www.she-economy.com):

- El 91% de las nuevas casas
- El 66% de los ordenadores
- El 92% de las vacaciones
- El 80% de los productos de cuidado de la salud
- El 65% de los coches nuevos
- El 89% de las cuentas bancarias
- El 93% de la comida
- El 93% de los productos farmacéuticos
- El 58% del gasto realizado online.

Además, las mujeres tienen en cuenta si la empresa apoya y fomenta las compras a empresas dirigidas o propiedad de otras mujeres. Así, de acuerdo a Women's Business Enterprise National Council citado en www.she-economy.com:

- El 79% de las mujeres intentarían comprar el producto o servicios de la empresa que apoya al empresariado femenino
- El 80% de ellas consolidaría su lealtad de marca
- El 51% de ellas le daría una segunda oportunidad a la empresa en el caso de que fallara o no cumpliera sus expectativas

Por tanto, parece que el género condiciona el consumo y la mujer es más sensible ante la sostenibilidad a largo plazo. En este sentido, sería interesante que las empresas se basasen en las preferencias femeninas para promocionar patrones de consumo que beneficien a la economía y la sociedad.

3.8.2.3. La Responsabilidad Social de Género y las Personas Consumidoras

Como se ha comentado, las mujeres realizan la mayoría de las decisiones de compra (Kingsmill, 2001), cada vez influyen y tienen mayor poder de compra (CSR Europe, 2006) y controlan cerca del 70% del consumo global (CE, 2012a). Así, las mujeres representan la mayor oportunidad de mercado a nivel mundial y en consecuencia, las empresas deberían considerar la oferta de productos y servicios que se mejor se posicionen en este segmento (Silverstein & Sayre, 2009).

En este contexto, las empresas de los países desarrollados reconocen cada vez más el potencial, en gran parte desaprovechado y menos desarrollado, de la mujer (Oxfam, 2012). Así, las empresas buscan atraer a la mujer tanto como potencial compradora, como distribuidora, para incrementar la penetración de sus productos en ese mercado (Ibíd.). Los argumentos empresariales a favor de la diversidad deberían ser más concluyentes especialmente para aquellas empresas orientadas al mercado de consumo masivo, donde grupos específicos como las mujeres suponen una parte importante de la actual o potencial base de consumo (Maxfield, 2007). Por ello, sería interesante que las empresas considerasen la importancia de la perspectiva de género en sus mercados, produciendo bienes y servicios más representativos de los mercados y comunidades en las que operan (Calvert Foundation, 2012; CE, 2012a; Oxfam, 2012;).

A pesar de que la economía femenina representa un mercado en crecimiento superior a dos veces las oportunidades de China e India juntas, las mujeres consumidoras son subestimadas (Silverstein & Sayre, 2009; US SIF, 2014). Por lo tanto, aquella empresa que entiende y comprende los motivos, impulsores y razones que se encuentran tras las decisiones de compra realizadas por las mujeres, puede adquirir una ventaja competitiva (Emakunde, 2012). Por consiguiente, las empresas deberían estar interesadas en estudiar más específicamente sus demandas, necesidades y hábitos a fin de detectar diferencias de consumo en función del género (Marinova, Plantenga & Remery, 2010). En este sentido, la empresa podría desglosar la información de las encuestas de satisfacción en función del género a fin de entender mejor cualquier percepción diferenciada por género de marketing y publicidad, impacto de los productos, facilidad de uso (CSR Europe, 2006; GRI & IFC,

2009) o desarrollar productos que faciliten la conciliación de mujeres y hombres en sus vidas laborales, familiares, sociales y personales (Oxfam, 2012).

Asimismo, en la medida que las mujeres tienen gran poder e influencia en las decisiones de compras, las empresas deberían considerar sus necesidades y establecer sistemas de reclamación y atención a la clientela teniendo presentes sus características como la disponibilidad horaria, el género del personal encargado de la atención a las reclamaciones o la posibilidad de hacerlas por medios telemáticos (CSR Europe, 2006; GRI & IFC, 2009). Un análisis de las reclamaciones de la clientela por género puede ofrecer información clave a la empresa y permítele disipar cualquier prejuicio de género subyacente que afecte su servicio de atención al cliente (GRI & IFC, 2009).

Las personas consumidoras que responden positivamente a las iniciativas de RSE son quienes actúan de manera más responsable en sus compras (Mohr & Webb, 2005). De este modo, las mujeres consumidoras consideran la RSE de la empresa a la hora de consumir (Goodman, 2009). Así, el consumo más ecológico y sostenible de las mujeres se alinea con la creciente demanda de productos sostenibles y éticos (Cooperative Bank, 2012). Como se ha analizado, las mujeres registran las tasas más altas de utilización de información de RSE y demandan mayor información futura sobre RSE que los hombres (Nath, Holder-Webb & Cohen, 2013). Asimismo, las mujeres son menos propensas a comprar productos o servicios de empresas que se comportan o actúan de manera poco ética o socialmente irresponsable (Cacioppe *et al.*, 2008). Por otra parte, las mujeres se preocupan en mayor medida por obligaciones y cuestiones éticas que los hombres, modifican en mayor medida que los hombres sus percepciones hacia la empresa y el producto, y tienden a tener mayores intenciones de comportarse éticamente que los hombres (Bateman & Valentine, 2010).

Las certificaciones en IG⁷⁸ de los productos o servicios que comercializa una empresa, es otra manera de asumir el compromiso de convertir la empresa más ética y socialmente responsable con los derechos de las mujeres. En este sentido, las normas internacionales

⁷⁸ Los modelos de certificaciones en IG surgieron en el ámbito de las normas de comercio justo. Por ejemplo, en América Latina la iniciativa “Sello de Equidad de Género” fue impulsada por el Centro Regional de América Latina y el Caribe del PNUD y existen experiencias en Costa Rica, Brasil, México, Chile, Argentina y Uruguay.

más importantes en comercio justo, la *Fairtrade Labelling Organizations International* (FLO) y *World Fair Trade Organization* (WFTO), incluyen entre sus conjunto de indicadores, criterios de conformidad a una norma (la número 6 en WFTO) referida a la no discriminación, la IG y la libertad de asociación. Por su parte, la FLO específicamente menciona en su Carta de Principios que las mujeres reciban igual remuneración que los hombres por trabajos equivalentes y que participen plenamente de las decisiones relativas a los beneficios de la producción y relaciones de comercio justo (FLO, 2009).

De esta forma, la comercialización y el desarrollo responsable de productos y servicios puede desempeñar un papel importante en la promoción de la IG, influenciando la percepción de la sociedad sobre el papel de mujer y los estereotipos de género (GRI & IFC, 2009). En este sentido, Sen y Bhattacharya (2001) indican que las políticas de diversidad de género de la empresa influyen en las percepciones de las personas consumidoras y en las prácticas de compras. Asimismo, se asocia a mayores retornos en la ventas, más clientela y relativamente mayores beneficios (Herring, 2009).

Las empresas interesadas en centrarse en una base de consumidores femenina, deberían priorizar las iniciativas de RSE con perspectiva de género (Prima, 2013). A mayor abundamiento, la demanda de la clientela se inclina cada vez más hacia empresas que exhiben políticas e iniciativas que promueven la diversidad (Thorpe-Jones *et al.*, 2010). Por todo ello, esta tesis propone las siguientes iniciativas de RSG que la empresa pudiera implementar en el ámbito de las personas consumidoras.

1- Realizar acciones de marketing que apoyen programas dirigidos a mujeres (prevención del maltrato doméstico, cáncer de mama, etc.). (Hoeffler & Keller, 2002; Moosmayer & Fuljhan, 2010; Yurdakul, 2012)

La RSE es un instrumento de marketing muy interesante (Lantos, 2001), que puede asegurar un valor sostenible en el largo plazo y obtener ventajas competitivas, mitigando al mismo tiempo un nuevo riesgo emergente denominado riesgo social (Kytte & Ruggie, 2005). La tipología de iniciativa y el apoyo de las personas consumidoras a la misma, son factores claves en las reacciones ante las iniciativas de RSE (Sen & Bhattacharya, 2001). Es más, los impactos de las acciones de RSE dependen principalmente de cómo la

persona consumidora asocia esa iniciativa con la empresa (Becker-Olsen *et al.*, 2006). Así, diversos estudios constatan la unión existente entre las iniciativas sociales y la afectividad positiva, cognitiva y las respuestas de comportamientos por parte de las personas consumidoras (Becker-Olsen *et al.*, 2006; Sen & Bhattacharya, 2001). De forma que, a la hora de promocionar productos dirigidos a mujeres es especialmente adecuado realizar campañas de gestión de relaciones con la clientela (CRM) de marketing (Moosmayer & Fuljhan, 2010) vinculados a programas o iniciativas sociales que emocionalmente contactan con ellas.

Las empresas que tratan cuestiones sociales, como la violencia doméstica o el cáncer de mama, son más sensibles a ojos de las personas consumidoras (Yurdakul, 2012)⁷⁹. Así, las empresas que realizan acciones de marketing que apoyan programas dirigidos a causas de mujeres, pueden contribuir a la asociación mental de sus marcas con esas causas entre las personas consumidoras (Hoeffler & Keller, 2002), fortaleciendo la marca e influyendo en las personas consumidoras (Yurdakul, 2012). De este modo, la empresa socialmente responsable con la IG puede implementar acciones de marketing que apoyen programas dirigidos específicamente a mujeres, beneficiándose de ello.

2. Utilizar la comunicación para contribuir a implantar patrones de comportamiento que promuevan la igualdad de género en todos los entornos (laborales y familiares). (CESPES, 2011; Karam & Jamali, 2013; Parlamento Europeo, 2008b; Svensson, 2008; Torre & Maruri, 2009)

En el ámbito de la comunicación independientemente de la orientación y segmentación del mercado en el que operan las empresas, estas deben respetar la dignidad de la mujer en todas las acciones de marketing y en ese sentido, no deben realizar publicidad sexista o aquella que reproduzca patrones de comportamiento sexistas en la comunicación (GRI & IFC, 2009; Torre & Maruri, 2009; UNIFEM & UNGC, 2011a).

⁷⁹ La empresa Liz Claiborne realizó durante muchos años programas de sensibilización masivos sobre la violencia doméstica en Estados Unidos posicionándola como empresa comprometida y otorgándole credibilidad a efectos de la sociedad (Pringle & Thompson, 2000 citado en Yurdakul, 2012).

Los estándares éticos, y especialmente aquellos dirigidos a respetar los derechos de las mujeres, instan a las empresas a respetar la dignidad de las mujeres en todas sus acciones de venta, marketing y publicidad, excluyendo cualquier forma de explotación sexual o de género en las campañas publicitarias o de marketing (UNIFEM & UNGC, 2011a).

Al margen de la no discriminación o la reproducción de patrones de comportamiento sexistas en la comunicación, las empresas también pueden fomentar patrones de comportamientos que promuevan la IG en todos los entornos, como el fomento de la presencia masculina en sectores feminizados como el cuidado, trabajo en el hogar y la educación o comunicaciones que contribuyan a reflejar roles de género alternativos (CESPES, 2011; Karam & Jamali, 2013). Asimismo, en la medida que los medios de comunicación tienen capacidad de prescribir conductas y promover estilos de vida responsables hacia las mujeres, las mujeres tienen derecho a recibir y divulgar información sobre los mismos y a que los espacios de los medios de comunicación contribuyan a construir una cultura por la igualdad (González, Olavarrieta & Rayas, 2002; Karam & Jamali, 2013). Es decir, se trata de que la empresa promueva la IG mediante la publicidad responsable en clave de género (Torre & Maruri, 2009).

“Los estereotipos de género en la publicidad limitan a las personas a papeles predeterminados, degradantes y humillantes para ambos sexos” (Svensson, 2008, p. 4). En este sentido, el Parlamento Europeo (2008b) entre otras acciones, apela directamente a formar a profesionales de medios de comunicación sobre los efectos negativos de los estereotipos de género, a combatirlos y a monitorizar las imágenes de género en la publicidad. Asimismo, subraya el papel de la televisión y la publicidad en el establecimiento de patrones de comportamiento que promuevan la IG y sensibilicen a la sociedad, destacando la necesidad de tener, en términos de género, buenos ejemplos en el mundo de los medios de comunicación y de la publicidad que difundan la IG.

3. Difundir entre las personas consumidoras las políticas de igualdad de la empresa. (CSR Europe, 2006; GRI & IFC, 2009; UNIFEM & UNGC, 2011a)

La comunicación externa es clave a la hora de poner en valor el compromiso de la empresa con la IG. De este modo, la empresa socialmente responsable con la IG puede

hacer público su compromiso y divulgar su plan para promover la IG con las personas consumidoras, compartiendo sus buenas prácticas e integrando la IG en su política de comunicación externa (CSR Europe, 2006; UNIFEM & UNGC, 2011a). Dado que la IG es una dimensión más entre la gama de factores que las personas consumidoras consideran al elegir comprar un producto o servicio (GRI & IFC, 2009), se trata de hacer partícipes a las personas consumidoras de las políticas de igualdad de la empresa para que se decanten por productos o servicios de empresas que fomenten la igualdad.

En este sentido, las personas consumidoras que reciben comunicaciones de las iniciativas de RSE implementadas por las empresas, incrementan su sensibilidad hacia esas iniciativas y en derivada, generan actitudes positivas para comprar a esas empresas (Pomering & Dolnicar, 2009). Así, las campañas de responsabilidad social conciencian y sensibilizan al público objetivo (Yurdakul, 2012). En la medida que los aspectos sociales cada vez son más importantes a la hora de promover el valor de la marca, las empresas podrían incorporar en sus políticas de comunicación las prácticas éticas relacionadas con la promoción de la IG (GRI & IFC, 2009).

3.9. LOS DERECHOS HUMANOS

Las políticas y actividades de una organización deberían guardar el debido respeto por los derechos de las mujeres y promover el tratamiento igualitario de hombres y mujeres en las esferas económica, social y política (ISO, 2010, p. 57).

3.9.1 La Responsabilidad Social Empresarial y los Derechos Humanos

La necesidad de fortalecer la protección de los DDHH 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).

Los DDHH se refieren a las libertades y dignidades inherentes al ser humano. Su incumplimiento puede impactar negativamente en la empresa dañando su reputación, ocasionando disputas legales, perdiendo su licencia para operar e incluso generando insatisfacción entre su personal (Rio Tinto, 2013). Es en este contexto donde se enmarca la dimensión externa de la RSE de la empresa relacionada con el respeto a los DDHH, sobre todo en lo concerniente a las actividades internacionales y las cadenas de suministro locales de las empresas multinacionales (CE, 2001, p. 14).

Documentos de trabajo de la Comisión de DDHH de las Naciones Unidas, de la Subcomisión en la Promoción y Protección de los DDHH, así como resoluciones del Consejo de Seguridad, apuntan a una relación muy cercana entre las actividades empresariales de algunas empresas y los abusos de los DDHH (Lozano & Prandi, 2005). De este modo, las acciones y decisiones empresariales, sobre todo las grandes multinacionales, pueden impactar negativamente y generar graves violaciones de DDHH. Entre otras, dichas violaciones se refieren a (Özden, 2005, p. 4):

- los daños causados al medioambiente;
- 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 partidos políticos;
- el trabajo forzado;
- la negación de los derechos de los pueblos;
- el incumplimiento del principio de precaución;
- las negligencias graves que han dado lugar a la muerte de miles de personas.

Se considera que una empresa es cómplice en el abuso de DDHH si autoriza, tolera o conscientemente ignora los abusos de los DDHH 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 DDHH (Business

Leaders Initiative on Human Rights (BLIHR), Global Compact Office & Office of the UN High Commissioner for Human Rights, 2006, p. 9).

En este contexto, la RSE es una perspectiva clave que evidencia la cercanía entre los DDHH y la actividad empresarial (Lozano & Prandi, 2005). Hoy en día las empresas son unos de los agentes más decisivos a la hora de poner en práctica los DDHH (Gómez Isa, 2000). Así, la CE presentó en el año 2011, una nueva definición de la RSE que se refiere a la responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad y en tal sentido, las empresas deben aplicar un proceso que integre entre otros, el respeto a los DDHH a fin de identificar, prevenir y atenuar sus posibles consecuencias adversas (CE, 2011a). Del mismo modo, las sociedades demandan empresas que respeten los DDHH (Lozano & Prandi, 2005).

En 1948, la ONU adoptó la *Declaración Universal de los Derechos Humanos* (DUDH). A partir de esa declaración, se forma la *Carta Internacional de los DDHH de la ONU*⁸⁰ que conforman un conjunto de documentos sobre DDHH proclamados por las Naciones Unidas en diversos momentos. En este sentido, 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)* y 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 DDHH, convirtiéndose en criterios de referencia para una conducta empresarial responsable.

Así, las *Líneas Directrices*⁸¹ de la OCDE para las empresas multinacionales proporcionan recomendaciones generales y específicas con respecto a aspectos⁸² como el

⁸⁰ La Carta Internacional de DDHH comprende la Declaración Universal de DDHH, el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, y los Protocolos Facultativos del Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos.

⁸¹ Las Líneas Directrices de la OCDE fueron adoptadas en 1976 y han sido revisadas en cinco ocasiones desde entonces, teniendo lugar la última en mayo de 2011. 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 DDHH en las Directrices atañe a la obligación que

respeto a los DDHH, la publicidad de la información, el empleo y las relaciones laborales, el medioambiente, la lucha contra la corrupción, la protección de las personas consumidoras, la ciencia y la tecnología, la competencia y la fiscalidad (Anexo I) (OCDE, 2008b).

El *Pacto Mundial de las Naciones Unidas* añade otros 6 principios relacionados con el respeto a los DDHH, la ecología y el medioambiente, así como la corrupción⁸³ (Anexo II). 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 ambientales y sociales derivados de la globalización (Kilgour, 2007, 2013).

Hoy en día, difícilmente se cuestiona que las empresas tengan la responsabilidad de respetar los DDHH. En este sentido, el profesor John Ruggie, representante especial para temas de empresa y DDHH de la ONU, presentó en el año 2008 un marco normativo para abordar los desafíos a los que se enfrentan las empresas en materia de DDHH basado en tres principios. El primero denominado “*proteger*” es la obligación del Estado de ofrecer protección frente a los abusos de los DDHH cometidos por terceros, incluidas las

tienen las empresas multinacionales de “respetar los DDHH 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).

⁸² La única referencia al género que se realiza en las Directrices de la OCDE se recoge en esta área. 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, 2008b, p. 45).

⁸³ 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 DDHH,
- Declaración de la OIT sobre los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo,
- Declaración de Río sobre el Medioambiente y el Desarrollo,
- Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción.

empresas, mediante medidas adecuadas, actividades de reglamentación y sometimiento a la justicia. El segundo, “*respetar*”, es la obligación de las empresas de respetar los DDHH, lo que significa actuar con la debida diligencia para no vulnerar los derechos de terceros, y reparar las consecuencias negativas de sus actividades. El tercero, “*remediar*”, es la necesidad de mejorar el acceso de las víctimas a vías de reparación efectivas, tanto judiciales como extrajudiciales (Naciones Unidas, 2011).

A partir de este marco se elaboran los “Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos” (“*Principios Rectores de la ONU*”) respaldados por el Consejo de DDHH en el año 2011. Los *Principios Rectores de la ONU sobre Empresa y Derechos Humanos* señalan que, como mínimo, las empresas deben respetar los DDHH contenidos en la Carta Internacional de DDHH y los convenios fundamentales de la OIT. Así, las empresas deben evitar transgredir los derechos de otras personas y hacerse cargo de los impactos negativos en los que pudiesen estar involucradas. Es decir, las empresas deben responsabilizarse y evitar ser parte de los impactos negativos en materia de DDHH. Asimismo, deben y pueden respetar los DDHH a través de sus propias actividades y relaciones empresariales.

Los Principios Rectores de la ONU establecen que las empresas expresen su compromiso con el respeto de los DDHH al más alto nivel directivo de la empresa y que se difunda tanto internamente entre todo el personal, como externamente a todas las partes interesadas. Asimismo, las empresas deben implementar un proceso para identificar, evitar, mitigar y rendir cuentas por sus impactos en los DDHH. Así, los Principios Rectores de la ONU plantean que este proceso consiste en:

- *Identificar y evaluar* el impacto real y potencial de las actividades empresariales sobre los DDHH.
- *Integrar* las evaluaciones de los impactos en los procesos internos de la empresa.
- *Monitorear* el desempeño de la empresa en DDHH para verificar si los impactos negativos en DDHH son abordados de manera eficaz.
- *Comunicar* las respuestas de la empresa a los impactos reales y potenciales en los DDHH, incluyendo la elaboración de informes.

Por otro lado, el cumplimiento de CC en materia de condiciones laborales, DDHH y aspectos ambientales, abarca no solo a las personas empleadas y comunidades locales en

las que opera la empresa, sino de manera particular a sus subcontratistas y empresas proveedoras. Así, aunque el ámbito de influencia no se encuentra claramente definido en los estándares internacionales de DDHH, tiende a incluir 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, mayor 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 o *stakeholders* afectados por sus operaciones. Un *stakeholder* clave que normalmente estará en el centro del ámbito de interés de cualquier empresa serán las personas empleadas. Le seguirán otros grupos, tales como las empresas socias comerciales, las proveedoras, los sindicatos, las comunidades locales y la clientela. El grupo final serán normalmente el gobierno y la sociedad en general (BLIHR *et al.*, 2006) (Figura 3.7).

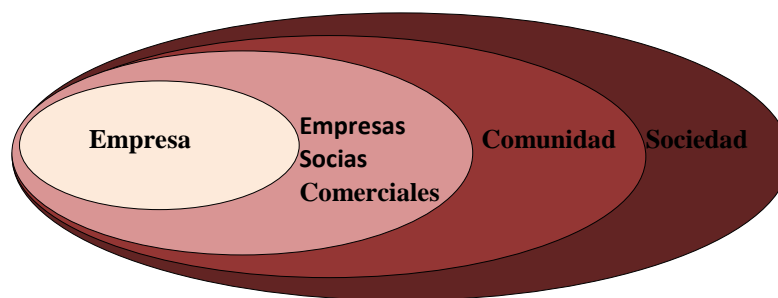


Figura 3.7: **Ámbito de influencia de la empresa** (BLIHR *et al.*, 2006, p 8)

En este sentido, la UE reconoce la autorregulación y los CC como parte de la agenda de la RSE y deberían aplicarse en todos los niveles de la organización y de la CV. Así, propone poner en marcha un proceso con las empresas y las partes interesadas para elaborar un código de buenas prácticas que en principio, debería mejorar la eficacia del proceso de RSE (CE, 2011a). En lo que respecta al ámbito de los DDHH, la Comisión espera que todas las empresas europeas asuman su responsabilidad de respetar los DDHH y a promover la implementación de los *Principios Rectores de las Naciones Unidas* (CE, 2011a).

Aunque el cumplimiento de los DDHH 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). Las empresas tienen la responsabilidad de respetar los DDHH y por tanto, deberían disponer de un proceso que les permita evitar y considerar los impactos negativos de sus actividades empresariales en los DDHH (CE, 2012d).

La comprensión de la relación que tiene una empresa con los DDHH conlleva adoptar un “*enfoque consciente de los derechos*” (“*rights-aware approach*”) en las prácticas empresariales. 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). Esto permite a la empresa comprender retos y dilemas desde la perspectiva de otros grupos de interés y gestionar mejor los riesgos sociales. De esta forma, los DDHH proporcionan un marco universal y legítimo que es aplicable en cualquier sitio con cualquier grupo de interés (BLIHR *et al.*, 2006).

La integración de los DDHH 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 ofrecen los DDHH. Una de las inversiones podría suponer la obtención del conocimiento experto del exterior de la empresa o la formación en materia de DDHH al personal clave de la empresa (BLIHR *et al.*, 2006, p. 10). En este sentido, la Tabla 3.13 refleja las pautas para integrar los DDHH en la gestión de la empresa (BLIHR *et al.*, 2006, p. 11).

Tabla 3.13: Guía para integrar los DDHH en la gestión de la empresa

Facilitadores	1. DDHH 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 DDHH en la empresa
	1.4. Definir e integrar a la persona adecuada para la gestión
	1.5. Integrar los DDHH en las actividades de la empresa
	1.6. Desarrollar la estrategia a través de un ciclo de mejora continua
	2. DDHH en las Políticas
	2.1. Incluir los DDHH en las políticas existentes
	2.2. Desarrollar políticas de DDHH donde sea apropiado ⁸⁴
2.3. Desarrollar políticas locales para hacer frente a situaciones locales	
2.4. Asegurarse una implantación total de las políticas y revisar sus resultados	
3. DDHH 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 DDHH	
3.3. Establecer sistemas de control para gestionar los DDHH en la empresa	
3.4. Aprender de iniciativas empresariales del sector	
3.5. Esperar lo inesperado- cómo reaccionar cuando los procedimientos no son suficientes	
4. DDHH en la Comunicación	
4.1. Compartir el entendimiento de por qué los DDHH son importantes en las comunicaciones de la empresa	
4.2. Integrar los DDHH en las comunicaciones internas	
4.3. Integrar los DDHH en las comunicaciones externas	
5. DDHH en la Formación	
5.1. Identificar grupos objetivo en la empresa para que reciban formación en DDHH ⁸⁵	

⁸⁴ Una lista de aspectos que una buena política de DDHH debería considerar son (BLIHR *et. al.*, 2006, p. 20):

- ¿Cumple la política de la empresa con las convenciones y normas internacionales de DDHH, como la *Declaración Universal de los DDHH 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 DDHH y de evitar la complicidad en abusos de DDHH?
- ¿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 empresas socias comerciales, joint ventures, clientela 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*?

	<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. DDHH en la Medición del Impacto y las Auditorías</p> <p>6.1. Establecer indicadores de desempeño relevantes para medir el impacto en los DDHH a lo largo de las diferentes funciones de la empresa</p> <p>6.2. Realizar auditorías basadas en los DDHH</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. DDHH en el Reporting</p> <p>7.1. Decidir qué DDHH 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

Sin embargo, no debiera tenerse en cuenta únicamente los efectos negativos para disuadir a la hora de cometer abusos de DDHH. De hechos, los incentivos positivos pueden fomentar que las empresas actúen de manera ética (Engle, 2004). Así, trabajar explícitamente los DDHH permite identificar y anticipar los problemas potenciales antes de que ocurran. En concreto, un enfoque de DDHH puede mejorar las relaciones comerciales, la reputación empresarial, la satisfacción laboral y atracción de las personas empleadas, impactando positivamente en la productividad y en la eficiencia (CE, 2012d). De la misma manera, evitar los impactos negativos en los DDHH puede conllevar a soluciones innovadoras que mejoren el rendimiento empresarial (Ibid.).

Finalmente, los “*Principios Rectores de la ONU*” diferencian entre la obligación de los Estados de proteger los DDHH y la responsabilidad empresarial de respetarlos (Fasterling & Demuijnck, 2013; McCorquodale, 2009). El término responsabilidad se utiliza intencionadamente en lugar de obligatoriedad al referirse a las empresas. Se constata por tanto, un aumento en el número de empresas que unen los DDHH a su estrategia de RSE y se evidencia un nuevo paradigma de empresa en la que el respeto mínimo de los

⁸⁵ Las personas empleadas clave de la organización deberían recibir formación específica a sus funciones. Entre las personas empleadas objetivo se encuentran las personas empleadas de compras, ventas y exportación, recursos humanos, seguridad y todas las personas supervisoras y administradoras (BLIHR *et al.*, 2006, p. 31).

estándares internacionales de DDHH se ha convertido en un aspecto inextricablemente relacionado con el proceso de construcción de una empresa responsable (Lozano & Prandi, 2005). En este sentido, Arnold (2010) refuerza la necesidad de la moralidad en el respeto a los DDHH por parte de las empresas más allá de enfoques legales o políticos (la legalidad se vulnera por parte de algunas empresas y los DDHH no debieran ser respetados únicamente en función de los acuerdos políticos que suscriban los países). Sin embargo, el aspecto crucial no es tanto si los DDHH encajan en la estrategia de RSE, sino cómo sucede esto y las expectativas presentes y futuras que pudieran derivarse (Lozano & Prandi, 2005). En definitiva, “los DDHH son los requisitos mínimos éticos universalmente válidos” (Fasterling & Demuijnck, 2013, p. 800) y “su fomento y protección, la primera de las responsabilidades de la sociedad” (Welford, 2002).

3.9.2. La mujer y los Derechos Humanos

Los derechos de la mujer forman parte integrante de los DDHH, 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; Parlamento Europeo, 2014; World Bank, 2014). Es decir, “los derechos de las mujeres son derechos humanos” (UNFPA, 2014, p. 1).

Los DDHH de las mujeres se refieren entre otros, al derecho a la educación, el derecho a la salud, los derechos sexuales y reproductivos, el derecho a una vida sin violencia, el derecho al trabajo, el derecho al desarrollo, el derecho a la participación política, el derecho a un medioambiente sano o el derecho a la información (González, Olavarrieta & Rayas, 2002). Todos ellos derechos fundamentales de la mujer.

Existe una amplia normativa internacional que vela por el respeto a estos derechos (Anexo III, donde se muestra una selección de las resoluciones, convenios y acuerdos mundiales más significativos en el ámbito de los DDHH de las mujeres). No obstante, todavía hoy su cumplimiento se aleja de lo deseable. Uno de los hitos más destacables fue la *Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer* celebrada en Beijing en 1995. A partir de Beijing se considera que “en la medida que se produzcan cambios en la situación de la

mujer, estos tendrán un impacto en la sociedad en su conjunto, y que no se puede dar el pleno desarrollo económico y social sin contar con la participación de las mujeres” (Folguera, 2010, p. 114).

Así, 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 de la mujer. La Plataforma para la Acción de Beijing se puede considerar por tanto, 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 mujeres y hombres, de manera que resulta imprescindible abordar esta desigualdad con estrategias globales (Maquieira, 2010).

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 avance de la mujer,
9. Falta de respeto, promoción y protección insuficientes de los DDHH 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 medioambiente,
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 en el año 2000 finaliza con la Declaración del Milenio, aprobada por 189 países, de la que se derivan los 8 ODM que se intentan alcanzar para 2015 (<http://www.undp.org/spanish/mdg/basics.shtml>). Aunque el tercero de ellos se refiere a la IG 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 medioambiente
- ✓ Objetivo 8: Fomentar una asociación mundial para el desarrollo.

A partir de 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 medioambiente (1997), la violencia ejercida contra las mujeres, las mujeres en los conflictos armados, DDHH de las mujeres jóvenes (1998), mujer y salud, y mecanismos institucionales (1999). En el año 2000, en la Conferencia de *Mujeres 2000: Igualdad de género, desarrollo y paz para el siglo XXI* de Nueva York se realizó una revisión quincenal 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 constató asimismo en la revisión realizada en 2005 (Folguera, 2010, p. 115). Así, a partir de estas evaluaciones se evidencia la persistencia de la desigualdad de las mujeres en indicadores relativos a la pobreza, violencia, educación, salud, incidencia del SIDA, poder político y trabajo remunerado (Maquieira, 2010, p. 63).

En cualquier caso, 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 materno infantil,
- 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, comprometen gravemente la garantía y defensa de los derechos fundamentales de las mujeres (Folguera, 2010, p. 116). En este sentido, la Tabla

3.14 muestra los principales avances que se han producido en los últimos años en el cumplimiento de los ODM para las mujeres y las niñas, así como los retos pendientes.

Tabla 3.14: ODM: principales avances y retrocesos para las mujeres y las niñas

AVANCES

- Entre 1990 y 2010, descendió la proporción de personas en situación de pobreza extrema a escala mundial de un 47% a un 22%.
- La matriculación de las niñas en los centros de educación primaria de los países en desarrollo ha alcanzado la paridad en 2011, partiendo de una base de 0,86 en 1990. Asia Occidental, África Subsahariana y África Septentrional están cerca de lograr la paridad con unos índices de 0,93, 0,93 y 0,94 respectivamente⁸⁶.
- La mortalidad infantil ha descendido globalmente de 90 fallecimientos por cada 1.000 personas nacidas vivas en 1990 a 48 fallecimientos en 2012. y se está demostrando la efectividad de la acción respecto a enfermedades con una mayor tasa de mortalidad infantil, como el sarampión.

RETOS PENDIENTES

- Las tasas de empleo de las mujeres eran todavía 24,8 puntos porcentuales inferiores a las de los hombres en 2012. En Oriente Medio, África Septentrional y Asia Meridional las diferencias alcanzan los 52,3, 48,2 y 48 puntos porcentuales respectivamente.
- Se estiman 842 millones de personas desnutridas en 2013. Se requiere la reducción a 498 millones de personas para alcanzar los objetivos en 2015.
- 287.000 mujeres fallecieron en 2010 por complicaciones tratables y prevenibles durante el embarazo y el parto. El 85% del total de casos de muerte materna se produjeron en África Subsahariana y Asia Meridional. Dista mucho de la meta de reducir la mortalidad materna en tres cuartas partes para 2015.
- 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.
- El número de mujeres que viven con el VIH/SIDA ha ido aumentando en todo el mundo desde 2001. En 2012, las mujeres representaban el 52% de todas las personas que vivían con el VIH/SIDA. Aproximadamente el 80% de las mujeres que viven con el VIH/SIDA viven en África Subsahariana, el 9% en Asia Meridional y Sudoriental, el 3% en América Latina, el 3% en Europa Oriental y Asia Central.
- Entre 1990 y 2011, el acceso a los servicios de saneamiento aumentó de un 49% a un 64%, porcentaje muy inferior a la meta del 75% para el 2015. A fin de alcanzar esta meta, hay que proporcionar acceso a estos servicios a 1.000 millones de personas, lo que implica que difícilmente se alcanzará esta meta. En el 71% de los hogares que carecen de agua en África Subsahariana son las mujeres y las niñas quienes deben ir a buscarla.
- 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.
- Entre 2002 y 2011, la proporción de la ayuda bilateral por sectores a programas de apoyo a la IG se mantuvo relativamente estable, desde el 27% en 2002 hasta el 35% en 2011. Sin embargo, en 2011 únicamente el 5% de toda la ayuda bilateral por sectores se destinó a programas que tenían la IG como objetivo principal.

Fuente: Elaboración propia a partir de Naciones Unidas (2013) y Prandi y Lozano (2009)

⁸⁶ Se considera que se alcanza la paridad en la enseñanza cuando el índice se encuentra entre 0,97 y 1,03.

En consecuencia, en la actualidad, todavía queda un largo camino por recorrer en la consecución de los mismos derechos por parte de las mujeres en ámbitos tan diversos como la familia y salud, la violencia contra las mujeres, la educación, pobreza, trabajo, el acceso al poder y capacidad de decisión, o el medioambiente.

Población, familia y salud

- La edad de casarse 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 Sub-Sahariana, 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 nacimientos. El 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 dedican un promedio de aproximadamente el doble de tiempo o más que los hombres a ello (Naciones Unidas, 2013; United Nations, 2010).
- Las medidas de planificación familiar son importantes para reducir la mortalidad materna y la expansión del VIH/SIDA. Sin embargo, en 2013, en todo el mundo, solo el 63,7% de las mujeres de 15 a 49 años de edad que están casadas o viven en pareja han utilizado anticonceptivos. Hay más de 215 millones de mujeres que quisieran demorar o evitar el embarazo, pero no pueden acceder a ningún método anticonceptivo. La pobreza y el lugar en el que viven siguen siendo las causas principales de esta situación. Así, pese al aumento de 15,2 puntos porcentuales con respecto al año 1990, en África Subsahariana, menos de una de cada tres mujeres casadas de 15 a 49 años utiliza algún método anticonceptivo (Naciones Unidas, 2013; UNFPA, 2012).
- Todos los años mueren a causa de su embarazo 70.000 adolescentes y se calculan 22 millones de abortos no seguros anualmente (UNFPA, 2014). En algún lugar del mundo cada minuto muere una mujer a consecuencia de las complicaciones de su

embarazo o de su parto (UNIFEM & UNGC, 2011a). “Las muertes maternas, que son en gran medida prevenibles, están asociadas a la baja condición jurídica y social de la mujer y a la insuficiencia de servicios de salud en los países en desarrollo” (Naciones Unidas, 2013, p. 9). Así, en el año 2011, de un total de 135 millones de menores nacidos vivos, 46 millones nacieron sin asistencia profesional especializada durante el parto (Ibíd).

- A pesar de que en las décadas pasadas se ha producido una reducción considerable en la mortalidad infantil, en África continua siendo elevada. La tasa de mortalidad de menores de 5 años disminuyó de 90 fallecimientos por cada 1.000 nacidos en 1990 a 48 en 2012. En África Subsahariana y Asia Meridional se produjeron el 82% de todas las defunciones. Las niñas tienen una ventaja fisiológica sobre los niños varones en términos de supervivencia, que aumenta la proporción global de muertes de niños al mejorar las condiciones de vida. Sin embargo, en Asia Meridional y Oriental y el Pacífico tienen tasas más altas de mortalidad de niñas menores de 5 años, lo que evidencia que siguen realizándose prácticas discriminatorias debido a la preferencia de los hijos varones (Naciones Unidas, 2013).
- Según las estimaciones realizadas, más de la mitad de los 33 millones de personas que viven con el VIH/SIDA en el mundo son mujeres (UNIFEM & UNGC, 2011a). En África Sub-Sahariana el 57% de las personas que viven con el VIH/SIDA son mujeres. De hecho, el VIH/SIDA afecta desproporcionalmente a las mujeres de determinados grupos de población. Así, entre las profesionales del sexo, la prevalencia del VIH/SIDA se estima de media en un 30% superior, las mujeres transexuales tienen un 49 veces más probabilidades de vivir con el VIH/SIDA que las mujeres en general y en África Subsahariana, la prevalencia del VIH/SIDA entre las mujeres jóvenes es el doble o mayor que la de los hombres del mismo grupo de edad (Naciones Unidas, 2013). 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).
- 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).

- En Estados Unidos, más de una cuarta parte de las mujeres afroamericanas vive bajo el umbral de la pobreza y tiene 15 veces más probabilidades de contraer el VIH/SIDA que las mujeres blancas (ONU Mujeres, 2011).

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).
- Las tasas de mujeres que experimentan violencia física por lo menos una vez en su vida varía de un pequeño porcentaje hasta el 59% según donde vivan (United Nations, 2010). Los datos globales indican que el 35% de las mujeres en el mundo han sufrido violencia infligida por la pareja o violencia sexual infligida por otra persona o ambas cosas (Naciones Unidas, 2013; UNFPA, 2014).
- 150 millones de niñas menores de 18 años han sufrido alguna agresión sexual en el mundo y el 50% de ellas tenían menos de 16 años cuando la sufrieron (ONU, 2012).
- En Estados Unidos, el 83% de las niñas entre 12 y 16 años que asisten a escuelas públicas han sufrido acoso sexual en ellas (ONU, 2012).
- 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 & UNGC, 2011a).
- 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 & UNGC, 2011a). El 70 % de las mujeres asesinadas en el mundo lo son a manos de sus parejas o ex parejas (Amnistía Internacional). Las mujeres jóvenes tienen mayores riesgos que las de más edad, y dado que las consecuencias de esta violencia son de por vida, tienen un impacto muy adverso en la vida familiar y social de las mujeres (United Nations, 2010).
- En muchas regiones del mundo antiguas tradiciones presionan a las mujeres para que acepten ser golpeadas por sus maridos, incluso por motivos triviales. En algunos países, un alto porcentaje de mujeres consideran quemar la comida, salir fuera sin avisar al marido, desatender a los niños y niñas, o discutir con sus maridos, comportamientos justificables para ser golpeadas físicamente (United Nations, 2010).

- El gobierno de Estados Unidos reconoce que la violencia a manos de la pareja o ex pareja es la mayor amenaza para todas las mujeres, más que las violaciones, los atracos y los accidentes de tráfico juntos (Amnistía Internacional). 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 costes 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 & UNGC, 2011a).
- Se observa 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 vincula 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 & UNGC, 2011a).
- 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 & UNGC, 2011a).
- Durante el genocidio en Ruanda de 1994, 500.000 mujeres fueron violadas y muchas de ellas contrajeron el SIDA, careciendo de acceso a los medicamentos. Durante la guerra en Bosnia y Herzegovina, 60.000 mujeres y niñas fueron violadas y sometidas a explotación sexual (Amnistía Internacional). En la República Democrática del Congo, desde 1996 han sido documentados al menos 200.000 casos de violencia sexual principalmente a mujeres y niñas (ONU Mujeres, 2011).
- 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 & UNGC, 2011a).
- Se estima que de los 33 millones de refugiados del mundo el 72% son mujeres y niñas (UNIFEM & UNGC, 2011a).
- A pesar de que la mutilación genital femenina está disminuyendo entre las niñas jóvenes que la padecen, 140 millones de mujeres y niñas han sufrido mutilación genital femenina en todo el mundo (Amnistia Internacional; ONU Mujeres, 2011). Sin embargo, todavía se efectúa en ciertos países de forma generalizada. Así, en ciertos 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, Etiopía 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).

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 & UNGC, 2011a).
- Aunque el progreso general alcanzado en la educación primaria de niñas y niños en la última década es alentadora, todavía existen grandes barreras que superar: de los 72 millones que se encuentran fuera de las escuelas, el 54% son niñas. Es decir, todavía queda un largo camino por recorrer para alcanzar el objetivo de educación primaria universal (United Nations, 2010).
- A nivel mundial se estima que, por cada niña que supera cuarto de primaria cada año, se produce un incremento de 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 en la educación secundaria, el progreso alcanzado es menor que en la educación primaria. En 2011, los índices regionales en la enseñanza secundaria de los géneros oscilaban entre un 0,83 en África Subsahariana hasta un 1,07 en América Latina y el Caribe (Naciones Unidas, 2013).
- 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 terciaria. El dominio de los hombres en la educación terciaria se ha visto 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, las mujeres representan el 70% de la población mundial en situación de pobreza (UNIFEM & UNGC, 2011a).
- En áreas urbanas, el 40% de los hogares más pobres son encabezados por mujeres (PNUD, 2008, p. 26).
- Mujeres y niñas soportan más la pobreza de sus hogares y el medioambiente que hombres y niños (Naciones Unidas, 2013; United Nations, 2010).
- Debido a distintos factores como normas sociales discriminatorias que limitan su acceso al trabajo remunerado, sus responsabilidades de proporcionar cuidados o las desigualdades de género en el mercado laboral, las mujeres tienen unos ingresos más bajos que los hombres o tienen más probabilidades de no tener ingresos propios. Esta dependencia aumenta su vulnerabilidad a la pobreza (Naciones Unidas, 2013).
- 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 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 & UNGC, 2011a).

Trabajo y productividad

- Entre 2000 y 2012, las tasas de empleo de las mujeres se redujeron del 48,6% al 47,9%, mientras que las de los hombres se redujeron del 73,8% al 72,7% (Naciones Unidas, 2013). 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, disminuyendo sus oportunidades de empleo (Naciones Unidas, 2013; United Nations, 2010).
- Uno de los principales retos de empresas pertenecientes a numerosos sectores y países está relacionado con las desigualdades en la remuneración de mujeres y hombres. 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 asalariados, las diferencias salariales entre mujeres y hombres 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 Estonia⁸⁷.
- Las mujeres están excesivamente representadas en empleos vulnerables y poco remunerados y por tanto, tienen menor acceso a la protección social. En el año 2012, el 50,4% de todo el empleo femenino era empleo vulnerable (Naciones Unidas, 2013).
- La proporción de mujeres con empleos no agrícolas remunerados en las regiones en desarrollo solo alcanza el 40%. En África Septentrional y Asia Meridional y Occidental, las mujeres tienen menos de uno de cada cinco empleos no agrícolas remunerados en 2011 (Naciones Unidas, 2013). En este sentido, la carga desproporcionada de trabajo de las mujeres disminuye sus oportunidades educativas y económicas, y aumenta la vulnerabilidad de la mujer a la violencia (Naciones Unidas, 2013).
- La igualdad en derechos básicos entre mujeres y hombres crea un ambiente de igualdad de oportunidades y de poder, elementos que son críticos para alcanzar una mayor igualdad en otras dimensiones, tales como la educación, sanidad y participación política (World Bank, 2001, p. 235).

⁸⁷ 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).

- En el momento en que las mujeres disfrutan de uno de sus DDHH fundamentales como es el acceso a la igualdad de oportunidades, los resultados son inequívocos. Atendiendo al estudio realizado por The Economist en 2006, el trabajo de las mujeres en la última década ha contribuido más al crecimiento global que China (UNIFEM & UNGC, 2010).
- 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

- A lo largo del mundo persiste un desequilibrio en el dominio de posiciones de poder en el gobierno. En octubre del año 2013, las mujeres constituían el 21,8% de los miembros de las cámaras bajas y el 19,4% de los senados o cámaras altas. En enero del año 2012, el 17% de los cargos ministeriales de los gobiernos eran ocupados por mujeres y en junio del año 2013 únicamente 8 de los 150 era Jefas de Estado y 13 de 192 eran Jefas de Gobierno (Naciones Unidas, 2013). La situación es similar en los gobiernos locales: las concejalas 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 si se compara con 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 máximos de los sindicatos (Dovey, 2009).
- Las regiones desarrolladas han alcanzado la masa crítica del 30% en cargos ministeriales, pero sin embargo ninguna región ha alcanzado esa proporción en escaños parlamentarios ocupados por mujeres

Medioambiente

- En los países menos desarrollados, las pobres infraestructuras y condiciones del hogar, así como los desastres naturales afectan de forma desproporcionada a las mujeres. 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 adecuadas en el África Sub-Sahariana y partes de Sudeste Asiático, continúan 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 menores 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. Del mismo modo, la participación de la mujer en las decisiones relacionadas con el medioambiente, 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 (Naciones Unidas, 2013).

En definitiva, a pesar de la proliferación de instrumentos internacionales que ratifican 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 ha 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 (Naciones Unidas, 2013; Tomei, 2003; Zabala, 2005). Por lo tanto, abordar los múltiples factores estructurales de la desigualdad basadas en el género así como adoptar un enfoque amplio sobre la IG (Naciones Unidas, 2013, p. 19-22).

3.9.3. La Responsabilidad Social de Género y los Derechos Humanos

Hablar de los DDHH de las mujeres puede parecer una obviedad, pero a la vista de los datos previamente expuestos, la discriminación por género los sigue vulnerando. De hecho, la no discriminación basada en el género es un ejemplo nítido de derechos humanos que frecuentemente está en riesgo en la Unión Europea (CE, 2012d).

La IG es por encima de todo, un derecho humano y el empoderamiento de la mujer es una herramienta para progresar en el desarrollo y en la reducción de la pobreza (Corporate Citizenship & ICCSR, 2012; UNFPA, 2014). De esta forma, el empoderamiento de la mujer es esencial para el desarrollo económico, para promover el desarrollo social y para mejorar el rendimiento empresarial (UNIFEM & UNGC, 2014). Así, el empoderamiento de las mujeres es un concepto amplio de RSE y sostenibilidad que beneficia el desarrollo económico de las empresas (UNIFEM & UNGC, 2011b).

La IG además de ser lo correcto, es una práctica acertada en los negocios (UNIFEM & UNGC, 2011b, p. 1). De hecho, las economías de los países con mejores índices de IG son asimismo, las más competitivas y las que más rápidamente crecen (UNIFEM & UNGC, 2012).

El empoderamiento de las mujeres y la IG requiere del esfuerzo de todas las partes implicadas, incluidas las empresas (UNIFEM & UNGC, 2014). Las empresas juegan un papel principal a la hora de promover la IG en el lugar de trabajo, en el mercado y en la comunidad (UNIFEM & UNGC, 2012). En este sentido, en los últimos años se han producido progresos muy interesantes en la incorporación de la perspectiva de género en las iniciativas internacionales de RSE que sirven de guía para las empresas. Así por ejemplo, la Global Reporting Initiative y la Corporación Financiera Internacional lanzaron en el año 2009 la *Guía para la Inclusión de Género* en los informes de sostenibilidad, que permite a las empresas crear mejores 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 & IFC, 2009).

El primer código de conducta empresarial mundial centrado exclusivamente en el empoderamiento, el progreso y la inversión en las mujeres de todo el mundo fueron los “*Principios Calvert para las Mujeres*” publicados por Calvert Investments en colaboración con UNIFEM (hoy ONU Mujeres) en 2004 (Calvert Group, 2004). Estos principios son la base para los denominados Gender Equality Principles (GEP) lanzados en 2010. Los GEP ofrecen estándares prácticos e indicadores que las empresas pueden utilizar para medir sus progresos en el ámbito de la IG. De esta forma, las empresas pueden implementar y adoptar medidas concretas en siete áreas para promover la IG; empleo y remuneración, conciliación de la vida laboral, personal y desarrollo profesional, salud, seguridad y libertad frente a la violencia, gestión y gobernanza, cadena de valor e iniciativas de marketing, la participación cívica y comunitaria, y liderazgo, transparencia y rendición de cuentas (The San Francisco Department on the Status of Women & Calvert Group, 2010).

Pero sin duda entre los avances más recientes y más trascendentales en materia de CC 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 DDHH acordados internacionalmente (UNIFEM & UNGC, 2011a). Los *PEM* son una expresión coherente y concisa de lo que las empresas pueden aportar a la IG a través de un desarrollo sostenible (UNIFEM & UNGC, 2012).

Estos siete Principios para el empoderamiento de la mujer (Tabla 3.15), fueron desarrollados mediante un proceso consultivo multilateral y auspiciado por el Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM) y del Pacto Mundial de las Naciones Unidas⁸⁸ (UNGC).

⁸⁸ El Pacto Mundial 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 & UNGC, 2010, p. 1).

Los principios recogen una serie de consideraciones para ayudar al sector privado a centrarse en los elementos esenciales para promover la IG en el trabajo, el mercado y la comunidad (UNIFEM & UNGC, 2011a). Por lo tanto, las empresas que deseen mostrar su compromiso con el derecho humano fundamental de la IG y que quieran aplicar las normas internacionales a favor de los DDHH, 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, 2010, p. 2).

Tabla 3.15: 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 DDHH.
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 todas las mujeres y hombres.
b. Asegurarse de que las políticas y las prácticas de trabajo estén exentas de cualquier discriminación de género.
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.
3. Salud, seguridad y una vida libre de violencia
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 quienes han sufrido la violencia de género) y garantizar un acceso equitativo a todas las personas empleadas.
d. Respetar el derecho de las mujeres y de los hombres a disfrutar de un tiempo libre para que puedan recibir asistencia médica o asesoramiento.

e. Mediante un acuerdo con las personas empleadas, 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 al personal directivo 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.

4. Educación y formación

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 patrocinado por la empresa, incluidas las clases de alfabetización, las de formaciones vocacionales y en la tecnología de la información.

c. Garantizar la igualdad de oportunidades en la creación de redes y de actividades formales e informales de tutoría.

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.

5. Desarrollo empresarial, cadena de suministros y prácticas de marketing

a. Extender las relaciones empresariales a las empresas dirigidas por mujeres, incluidas a las pequeñas empresas y a las mujeres empresarias.

b. Promover soluciones que integren la dimensión de género a los obstáculos que suponen los créditos y los préstamos.

c. Pedir a las empresas socias y a las entidades pares que respeten el compromiso de la empresa de favorecer la igualdad de género y la integración.

d. Respetar la dignidad de las mujeres en todos los productos de la empresa, ya sean de marketing u otros.

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.

6. Liderazgo y compromiso comunitarios

a. Dar ejemplo y mostrar el compromiso de la empresa con la promoción de la igualdad de género y de la habilitación de las mujeres.

b. Ejercer presión, de forma individual o conjunta, para defender la igualdad de género y colaborar con empresas socias, proveedores y líderes comunitarios en la promoción de la integración.

c. Trabajar con representantes de la comunidad y 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.

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.

e. Utilizar programas filantrópicos y becas para apoyar el compromiso empresarial con la integración, la igualdad y la defensa de los DDHH.

7. Transparencia, evaluación e información

a. Difundir las políticas empresariales y los planes de implementación a favor de la igualdad de género.

b. Establecer metas que permitan evaluar la integración de las mujeres en todos los ámbitos.

c. Evaluar y difundir los progresos alcanzados, interna y externamente, mediante el uso de datos desglosados por sexo.

d. Integrar los indicadores de género en las obligaciones existentes de rendiciones de cuentas.

Fuente: UNIFEM & UNGC (2011a, pp. 3-4)

La globalización de los mercados ha creado grupos empresariales mayores en términos de capitalización de mercado que muchos países (Welford, 2002). Sin embargo, las empresas locales y las multinacionales, tanto por comisión u omisión, continúan abusando de los DDHH de las mujeres y los menores a favor de objetivos económicos y políticos (Nkhoma, s.f.). Lamentablemente, no se constatan muchas iniciativas que unan la IG con códigos de gobernanza a nivel nacional o internacional (Williams, 2003). No obstante, hoy más que nunca, es necesario concretar la relación entre globalización, igualdad y no-discriminación (Welford, 2002). La incorporación de la perspectiva de género y los DDHH en la RSE puede mitigar los efectos y consecuencias legales que emanen de daños sociales causados por las actividades empresariales de las empresas (Nkhoma, s.f.). A pesar de las amenazas derivadas del proceso de la globalización, esta puede ofrecer la oportunidad a las empresas de persuadirlas para integrar los DDHH en sus agendas (Welford, 2002). En este sentido, y en el ámbito de los DDHH, la RSG de la empresa podría concretarse en las siguientes acciones relacionadas con los *PEM*:

1. Suscribirse los "Principios para el Empoderamiento de la Mujer" (PEM) de UNIFEM y Pacto Mundial de las Naciones Unidas. (CE, 2012d; Naciones Unidas, 2011; UNIFEM & UNGC, 2012)

Las empresas deben expresar su compromiso con los DDHH mediante una declaración política que, entre otras cosas, establezca lo que la empresa espera en relación con los DDHH de su personal, sus empresas socias y otras partes directamente vinculadas con sus operaciones, productos o servicios (Naciones Unidas, 2011). En definitiva, se trata de asegurarse que el compromiso con los DDHH proviene de la alta dirección o la propiedad de la empresa (CE, 2012d). Así, la alta dirección de la empresa debe mostrar su apoyo y compromiso en el respeto a los DDHH de las mujeres suscribiendo y comprometiéndose activamente con los *PEM* (UNIFEM & UNGC, 2012).

2. Establecer diversos mecanismos para asegurar el cumplimiento de estos Principios. (BLIHR *et al.*, 2006; CE, 2012d)

La empresa podría instaurar diversos mecanismos para asegurar el cumplimiento de estos principios y es quien decide cómo expresar ese compromiso (CE, 2012d). En este sentido, la comunicación interna es un aspecto crítico a la hora de implementar sistemas de gestión efectivos relativos a los DDHH (BLIHR *et al.*, 2006). Así, la empresa podría

difundir de forma activa el contenido de los *PEM* internamente a través de distintos canales de comunicación (newsletters, intranet, etc.). A pesar de que el tamaño de la empresa puede condicionar esta comunicación, lo realmente importante es informar a aquellas personas directamente afectadas (CE, 2012d). Por lo tanto, se deben identificar a las personas responsables que aseguren que las políticas en materia de DDHH están plenamente definidas, que hay suficientes recursos para su implementación, que los resultados se monitorizan y que las políticas se revisan regularmente (BLIHR *et al.*, 2006).

3. Ofrecer formación a las personas clave de la empresa sobre la aplicación de los *PEM*. (BLIHR *et al.*, 2006; CE, 2012d; Prandi & Lozano, 2006)

El compromiso de la alta dirección con la IG debe ser expuesto en el lugar de trabajo y ser accesible a todo el personal de la empresa de manera sencilla (The San Francisco Department on the Status of Women & Calvert Group, 2010). En este sentido, es importante ofrecer formación sobre los DDHH relacionados con la empresa y sensibilizar sobre sus riesgos y oportunidades (BLIHR *et al.*, 2006; CE, 2012d; Prandi & Lozano, 2006). Por ello, la empresa socialmente responsable con la IG puede ofrecer formación sobre la aplicación de esos principios a las personas clave de la empresa.

4. Promover la mejora progresiva y continua de los *PEM* y de sus niveles de protección. (BLIHR *et al.*, 2006; Naciones Unidas, 2011; Prandi & Lozano, 2006)

El respeto de los DDHH es un proceso continuo, donde siempre hay oportunidades de mejora. La empresa debería comprometerse con la mejora progresiva y continua de estos principios y de sus niveles de protección. En este sentido, el principio número 20 de los Principios Rectores sobre las empresas y los DDHH indica que la empresa debe verificar si se están tomando medidas para prevenir las consecuencias negativas sobre los DDHH y hacer un seguimiento de la eficacia de su respuesta (Naciones Unidas, 2011). Así, las auditorías internas son claves para vigilar los progresos, en la medida que permiten comprobar que los sistemas se implementan de acuerdo al plan establecido y que el desempeño mejora progresivamente (BLIHR *et al.*, 2006; Prandi & Lozano, 2006).

5. Exigir el cumplimiento de los *PEM* a las empresas socias y proveedoras. (BLIHR *et al.*, 2006; IBLF & IFC, 2010; CE, 2012d; UNIFEM & UNGC, 2012)

Las relaciones comerciales de una empresa con sus empresas socias o proveedores pueden impactar en los DDHH de la comunidad en las que operan. Así, los impactos

negativos causados por las empresas proveedoras o socias podrían interpretarse como una falta de cumplimiento y respeto de los DDHH de la empresa. Por ello, frente a los *stakeholders*, las empresas deben ser transparentes en sus políticas, enfoques y desempeño (BLIHR *et al.*, 2006). En este sentido, las guías para empresas proveedoras y los acuerdos comerciales son importantes herramientas que permiten asegurar que los riesgos se minimizan o eliminan y las oportunidades se maximizan (BLIHR *et al.*, 2006; IBLF & IFC, 2010). De esta forma, la empresa socialmente responsable con la IG podría difundir el contenido de los *PEM* externamente entre todos sus grupos de interés (clientela, socios, empresas proveedoras, accionistas, etc.). Además, la empresa podría exigir el cumplimiento de dichos principios a sus socios y empresas proveedoras, de manera que se extienda la aplicación de estos principios entre el mayor número de empresas posible (UNIFEM & UNGC, 2012).

Es más, las empresas comprometidas con los DDHH deberían reconsiderar sus relaciones comerciales con aquellas empresas proveedoras que no puedan comprometerse a cumplirlos (CE, 2012d). En cualquier caso, no se trata únicamente de considerar los impactos negativos. Así, las empresas pueden compartir sus buenas prácticas y experiencias en DDHH con la clientela, empresas proveedoras, asociaciones empresariales, sindicatos o instituciones públicas (CE, 2012d).

3.10 PROBLEMAS ECOLÓGICOS MUNDIALES

Los problemas ecológicos mundiales debieran abordarse desde un enfoque holístico que incluyera la perspectiva de género (PNUD, 2008).

3.10.1 La Responsabilidad Social Empresarial y los Problemas Ecológicos Mundiales

“La humanidad está empleando en exceso los servicios de ecosistemas de la Tierra a una tasa que supera la capacidad de la naturaleza para renovarse y reponerse” (UICN, PNUD & GGCA, 2009, p. 176). Como bien resume Fernández de Gatta (2004), la creciente degradación del medioambiente 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 RSE externa

contempla así los problemas ecológicos mundiales como un ámbito de actuación de la empresa (CE, 2001). Tanto por el efecto transfronterizo de los problemas ambientales, como por el consumo de recursos que lleva a cabo la empresa, estas se convierten en uno de los principales actores en el impacto ambiental (Liu, 2014).

El concepto de sostenibilidad vinculado a la satisfacción de las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas, es un estándar comúnmente aceptado de protección ambiental (Kuo, Yeh & Yu, 2012). Por otra parte, cada vez se recalca con mayor ahínco la necesidad de implementar procesos de producción sostenibles y la producción de productos ecológicos. De hecho, 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. Por lo tanto, el cambio climático es un problema ambiental que ha llamado la atención de la ciencia, la ingeniería y la economía (Moosa & Tuana, 2014). Sin embargo, el cambio climático es algo más que un asunto científico o económico. Es un problema ético que afecta a “cómo deberíamos vivir, qué tipos de sociedades deseamos y cómo deberíamos relacionarnos con la naturaleza” (Jamieson, 2010, p. 82).

El ámbito ambiental plantea 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). 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.

La adaptación conlleva ajustes para reducir la vulnerabilidad de las comunidades y regiones frente al cambio climático (Lambrou & 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 & 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).

En lo que respecta a las iniciativas de mitigación, el sector público ha asumido principalmente la responsabilidad de la mitigación del daño ambiental (Mazurkiewicz, 2004). 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 desarrollo participen en los mercados de emisiones de dióxido de carbono. 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 CO₂⁸⁹. 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, 2007a). 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 medioambiente que en el propio

⁸⁹ 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 para simplificar su cálculo.

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/>).

En definitiva, 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 vía 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, 2007a), de manera que es considerado clave para la canalización de recursos desde los países desarrollados a los que están en vías de desarrollo (Pastor Escribano, 2010).

De este modo, los MDL 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). Además, a partir de la gestión de operaciones tendentes a mejorar la tecnología inocua para el medioambiente 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).

El desempeño ambiental de la empresa preocupa desde los años 80. El informe Brundtland publicado en 1987 a partir del trabajo de World Commission on Environment de las Naciones Unidas fue clave en el sector empresarial y académico a la hora de cuestionarse como integrar las preocupaciones ambientales en las estrategias empresariales (Mazurkiewicz, 2004). El énfasis inicial en la gestión ambiental empresarial vino de las presiones gubernamentales, pero la autorregulación y las iniciativas voluntarias fueron adquiriendo mayor protagonismo. Actualmente, muchas empresas asumen su responsabilidad de no dañar el medioambiente (Hart, 1997; Liu, 2014). Así, hoy en día, nos encontramos con múltiples CC, normas de comportamiento, normas de gestión gubernamentales, de asociaciones empresariales, de la academia, y un sin fin de CC, herramientas e informes de sostenibilidad.

En este sentido, las empresas tienen a su disposición un conjunto de guías y normas para poner en marcha acciones responsables en el ámbito ambiental. 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 medioambiente (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 medioambiente (Principio 9).

Por su parte, las *Líneas Directrices de la OCDE para las empresas multinacionales* establece en su apartado dedicado al medioambiente 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 medioambiente 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).

Asimismo, las empresas pueden fomentar la reducción del impacto ambiental de sus actividades a lo largo de su cadena de producción en el marco del planteamiento de la política integrada de productos (PIP). La PIP se basa en el análisis del impacto del producto a lo largo de su ciclo vital, dialogando con los *stakeholders* más interesados. Por lo tanto, el ámbito ambiental, es un marco idóneo para la RSE (CE, 2001).

La RSE ambiental implica “el reconocimiento de la necesidad de proteger el medioambiente por parte de las empresas, atendiéndose a la ética y yendo más allá de la legalidad, a fomentar el desarrollo sostenible de la economía, sociedad y naturaleza, maximizando al mismo tiempo los beneficios a los *stakeholders*” (Liu, 2014, p 715). La gestión de la RSE incluye la mitigación de los impactos ambientales generados por las empresas. No se trata únicamente de evitar las catástrofes ambientales, sino de incluir el medioambiente como uno de los *stakeholders* importantes (Kuhn & Deetz, 2008). Además, la protección ambiental y el crecimiento económico no son incompatibles (Mazurkiewicz, 2004). Las iniciativas ambientales además de proteger el medioambiente, pueden tener un componente estratégico empresarial (Gladwin *et al.*, 1995). Así, el enfoque ambiental puede ser un factor de éxito empresarial generando productos

ecológicos y servicios sostenibles o mejorando el proceso ambiental. De esta forma, las empresas que voluntariamente adoptan una estrategia “verde” o de protección del medioambiente, obtendrán una ventaja competitiva⁹⁰ (Liu, 2014). Por lo tanto, son muchas las razones que pueden impulsar a una empresa a gestionar el impacto de sus actividades en el medioambiente desde el enfoque de la RSE como muestra la Tabla 3.16.

Tabla 3.16: Impulsores de la RSE medioambiental

IMPULSORES ECONÓMICOS	IMPULSORES SOCIALES	IMPULSORES POLÍTICOS
Imagen, reputación empresarial	Presiones de ONG	Mejorar el posicionamiento frente al gobierno
Gestión del riesgo	Licencia para operar	Impulsores legales, regulatorios
Ventaja competitiva	Presiones comunidades locales	Presiones políticas
Presiones de empresas aliadas	Investigación	Licencia para operar
Presiones de la clientela		Mejorar el posicionamiento frente al gobierno
Presiones de fondos de inversión		

Fuente: Mazurkiewicz, 2004, p. 8

Las presiones económicas han sido una de las razones que han motivado las conductas irresponsables en la gestión ambiental de las empresas (Wu, 2013). Algunas empresas a fin de no perder clientela intentan bajar los precios reduciendo sus costes a partir de acciones que pueden dañar el medioambiente. Sin embargo, la globalización de la economía, internet y la revolución en la transmisión de la información implica un constante juicio a la transparencia y a las prácticas empresariales de las empresas. Las personas empleadas y la clientela se preocupan cada vez más por los aspectos ambientales y sociales, lo que genera una mayor atención por parte de las empresas (Harvey, Bosco & Emanuele, 2010). De esta forma, “la RSE ha dejado de ser un lujo y se ha convertido en una exigencia” (Mazurkiewicz, 2004, p. 2).

En definitiva, las empresas son conscientes de que a fin de garantizar el desarrollo sostenible y los objetivos a largo plazo, es importante cumplir con las regulaciones ambientales (Kuo *et al.*, 2012). Sin embargo, ser socialmente responsable no solamente significa cumplir plenamente las obligaciones jurídicas aplicables. La experiencia

⁹⁰ En este sentido, The Economist publicó en 2006 un estudio que indicaba que 74 empresas de 28 países distintos habían implementado políticas para reducir sus emisiones de GEI, y que estas políticas habían reportado unos ahorros de costes de más de 11 billones de dólares.

adquirida con la inversión en tecnologías y prácticas comerciales respetuosas con el medioambiente sugiere que ir más allá del cumplimiento de la legislación permitiría aumentar la competitividad de las empresas, además de tener un impacto directo en la productividad. Así, la clientela desea adquirir productos seguros y de calidad, pero que hayan sido elaborados de manera responsable. Además, los fondos de inversión consideran la gestión responsable en materia social y de protección del medioambiente, como un indicador fiable de una buena gestión. Por consiguiente, la RSE ambiental es una vía para conciliar el crecimiento económico y el desarrollo sostenible (CE, 2001) y las empresas más allá de explotar los recursos ambientales, pueden actuar como agentes facilitadores del desarrollo comunitario y ambiental (Kuhn & Deetz, 2008).

3.10.2 La Mujer y los Problemas Ecológicos Mundiales

Las mujeres son más vulnerables al cambio climático (Moosa & Tuana, 2014) y tienen un “porcentaje de mortalidad superior a los hombres en los desastres naturales” (Neumayer & Plümper, 2007, p. 551). De este modo, resulta fundamental entender el vínculo entre el medioambiente y el género.

El cambio climático está teniendo y se prevé que tendrá consecuencias diferenciadas en función de 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 desventaja de género existentes” (PNUD, 2007a, p. 83).

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 roles sociales, la discriminación y la pobreza⁹¹.

⁹¹ 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).

- ✓ 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 sectores como el agrícola, forestal, económico, salud, educación y ambiente, han permitido concluir que hombres y mujeres viven la pobreza y el desarrollo de forma diferenciada (PNUD, 2008). Como puede verse en la Tabla 3.17 los riesgos directos e indirectos asociados al cambio climático pueden afectar de forma específica a las mujeres y a sus oportunidades de acceder a medios de vida, al tiempo de que disponen diariamente y a su esperanza de vida general (UICN *et al.*, 2009).

Tabla 3.17: Riesgos directos e indirectos del cambio climático y su efecto potencial en la mujer

	RIESGOS POTENCIALES	EJEMPLOS	EFEECTO POTENCIAL EN LAS MUJERES
Efectos del cambio climático directos	Temperaturas más elevadas 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 matriculándose en las escuelas o menos oportunidades para que las mujeres se dediquen a actividades lucrativas. ⁹²

⁹² 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, 2007b, p. 173).

Efectos del cambio climático indirectos	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.
	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 de especies entre un 18 y 25 por ciento.	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 impactos potenciales 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 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 entre un 48 por ciento en Burkina Faso y hasta un 73 por ciento en el Congo.

Fuente: UICN, PNUD & GGCA (2009, pp. 90-91)

En este sentido, entre 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 escaso 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 elevados⁹³.

3. *Factores económicos*: Las mujeres tienen más probabilidad de encontrarse en situación de pobreza, tienen menos ingresos que los hombres, suelen ser económicamente dependientes, poseen acceso limitado a tierras, finanzas y crédito, así como menores probabilidades de controlar recursos productivos⁹⁴.

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 capacitación, por lo que su capacidad para responder a desastres se ve disminuida⁹⁵.

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

⁹³ 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).

⁹⁴ 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).

⁹⁵ En el ámbito de la educación y los niveles de alfabetización, las mujeres y las 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).

y a la representación política de grupos marginados como las mujeres, agrava su vulnerabilidad ante los desastres.

En resumen, 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 activos⁹⁶ (físicos, financieros, humanos, sociales y capital natural), su vulnerabilidad es mayor.

El cambio climático impacta en la mujer de diferente manera que a los hombres en el ámbito del medioambiente y en ese sentido, es importante tener en cuenta los siguientes fenómenos ligados a la discriminación de género y las desigualdades regionales en los países en vías de desarrollo (Haigh & Vallely, 2010, pp.10-25; PNUD, 2008, pp. 26-28):

- ✓ El 70 % de quienes se dedican a la agricultura son mujeres, aunque únicamente son dueñas del 2% de las tierras privadas (WEN, 2011).
- ✓ 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).
- ✓ 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 leña⁹⁷ (PNUD, 2008).

⁹⁶ En relación con esto, a nivel internacional se producen fenómenos muy significativos. Así, aún 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. 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).

⁹⁷ 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

- ✓ Los desastres climáticos afectan a las mujeres en mayor medida. Las mujeres fallecen en mayor medida que los hombres en las catástrofes naturales o en los fenómenos meteorológicos y si sobreviven, también sufren más efectos secundarios⁹⁸. Estudios recientes revelan que el 66% de quienes se ven afectados por desastres relacionados con el clima son mujeres (<http://www.wen.org.uk/>).
- ✓ 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).
- ✓ 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 de que dispongan para garantizar su propia seguridad (PNUD, 2008). El género y la justicia climática son cruciales. La asociación Women's Environment Network (WEN) estima que más de 10.000 mujeres fallecen anualmente por desastres relacionados con el clima, mientras que son 4.500 las muertes masculinas estimadas. Asimismo, de las 26 millones de personas desplazadas por el cambio climático, se estiman que 20 millones son mujeres (WEN, 2011).
- ✓ 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 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).
- ✓ Muchos de los países con rentas bajas, concentran la fuerza laboral de la mujer en la agricultura. De tal forma, que las responsabilidades de las mujeres en la recolección de agua y la limpieza en los ríos, les exponen a enfermedades transmitidas por el agua

del tiempo y la carga que deben soportar estas mujeres diariamente, sino que tampoco pueden ir a la escuela para realizar esta tarea (PNUD, 2007, p. 45).

⁹⁸ La tasa de mortalidad para la mujer con edades entre 20 y 44 años en el ciclón de Bangladesh en 1991 fue de 71 por mil, mientras que para los hombres fue del 15 por mil. Por su parte, el 75% de quienes fallecieron tras la ola de calor de Europa en el verano de 2003 eran mujeres. En cambio, tras el huracán Mitch en Centro América de 1998, fallecieron más hombres que mujeres, probablemente por su mayor exposición a los riesgos y a los trabajos en el exterior. Sin embargo, los riesgos de las mujeres también se extienden a los días siguientes a los desastres. Así, se evidencian mayores ratios de violencia y agresiones hacia las mujeres en los días posteriores a los desastres.

y a infecciones como la esquistosomiasis, malaria y las lombrices intestinales (Kendie, 1996).

- ✓ 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 menores⁹⁹. Además la carga soportada por las mujeres en el transporte de agua y leña perjudica gravemente la salud de las madres¹⁰⁰ (PNUD, 2008).
- ✓ 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).
- ✓ El cambio climático empeora las desigualdades sanitarias e incrementa el riesgo de malaria, dengue y estrés físico y mental en las mujeres de países en desarrollo. Asimismo, la salud de las mujeres de países desarrollados también se ve comprometida por el cambio climático con muertes relacionadas con las altas temperaturas, alergias respiratorias y problemas mentales dada su presencia mayoritaria entre quienes carecen de recursos económicos (Haigh & Vallely, 2010).
- ✓ 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).
- ✓ Generalmente son las mujeres las que se responsabilizan de la recolecta de leña y otros productos de 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 intradomiciliaria mata a alrededor de 2 millones de mujeres y niños y niñas al año (PNUD, 2008).

⁹⁹ En Bolivia por ejemplo, la mortalidad infantil es de 113 menores por cada 1000 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).

¹⁰⁰ 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).

- ✓ La escasez de la comida, agua y combustible impactan en el día a día de las mujeres. Un tercio de la población mundial sufre escasez de agua y se espera que para el año 2025 afecte a dos tercios de la población. El 20% del incremento en la escasez de agua será motivada por el cambio climático. Las mujeres son las principales cuidadoras de la familia y quienes realizan el 90% del abastecimiento de agua y madera en África. Las mujeres y niñas invierten una media de 8 horas al día llevando 40 kilos de agua en sus cabezas o caderas en los países en vías de desarrollo. Por lo tanto, en un escenario con mayor escasez de agua, tendrán que caminar más lejos y dispondrán de menos tiempo para otras actividades como la educación. La recolección de agua de lugares remotos puede conllevar el riesgo de contraer bacterias y enfermedades (Haigh & Vallely, 2010).
- ✓ Por otra parte, la crisis por el incremento de los precios de la comida en los años 2007 y 2008 afectó a las mujeres en mayor medida. El encarecimiento de los cereales para su consumo como biofuel, afectó en mayor medida a los hogares pobres. La pobreza tiene cara de mujer, por lo que el impacto fue mayor para ellas (Haigh & Vallely, 2010).
- ✓ El cambio climático puede agravar los conflictos por los recursos naturales en determinadas áreas del este de África y las mujeres se verán afectadas en mayor medida dada su responsabilidad en la gestión y recolección de esos recursos naturales. Además, los conflictos afloran la violencia sexual que se utiliza como una arma de guerra con implicaciones inimaginables para las mujeres (Haigh & Vallely, 2010).
- ✓ 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).
- ✓ La migración motivada por el cambio climático afecta en mayor medida a las mujeres. Se estiman 250 millones de personas desplazadas entre los años 2007 y 2050 por fenómenos relacionados con el cambio climático como inundaciones, sequías, hambrunas y huracanes. Hoy en día, cerca del 80% de las personas refugiadas a nivel mundial son mujeres y prácticamente entre un 70% y 80% de quienes necesitan ayuda tras las emergencias son mujeres y menores de edad. 20 millones de las 26 millones de personas refugiadas climáticas actuales son mujeres (Haigh & Vallely, 2010).

- ✓ Las sequías son la principal causa de carencia de alimentos (60% de las emergencias alimentarias) (PNUD, 2008).
- ✓ La enorme brecha tecnológica y financiera resulta un asunto clave para las mujeres para enfrentar el cambio climático (PNUD, 2008).

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 climático. 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).

A modo de resumen de lo anterior, la Tabla 3.18 muestra las implicaciones del cambio climático diferenciadas para mujeres y hombres, y su impacto en la consecución de los objetivos de desarrollo del milenio.

Tabla 3.18: 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
<p>ODM 1: Erradicar la extrema pobreza y el hambre</p>	<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>
<p>ODM 2: Consolidar la educación primaria universal</p>	<p>Incrementa la carga de trabajo para la producción agrícola y actividades para subsistencia</p> <p>Es probable que los cambios ambientales incentiven las migraciones</p> <p>Menor acceso a agua potable</p>	<p>En general, las niñas y las mujeres son responsables de recolectar agua y leña.</p> <p>Según el ACNUR, el 80% de los refugiados del mundo son mujeres y menores. 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 liderados por menudo son los más pobres. Las cargas de trabajo de estas mujeres, de sus descendientes y ascendentes 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 las lesiones</p> <p>Exacerba las desigualdades existentes de género</p> <p>Inhibe el empoderamiento</p>	<p>Un estudio del 2007 sobre 141 desastres naturales, se 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</p>

	político, económico y social	<p>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, los hombres 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> <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, en gran parte, siendo 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 enfermedades graves	<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 menores y enfermos.</p> <p>Pérdida de plantas medicinales que utilizan las mujeres.</p>
ODM 5: Mejorar la salud materna	Mayor incidencia de algunas enfermedades portadoras de vectores	<p>Mujeres y menores 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>
ODM 6: Combatir el VIH/ SIDA, la malaria y otras enfermedades.	Aumento en temperaturas (olas de calor)	<p>La migración aumenta el riesgo de contraer el VIH/ SIDA, dado que las familias están separadas y se ven obligadas a vivir en espacios sobrepoblados¹⁰¹.</p>

¹⁰¹ 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 por el VIH/SIDA serán los primeros en sufrir las consecuencias de los riesgos crecientes del cambio climático (PNUD, 2007b, p. 93).

<p>ODM 7: Asegurar la sostenibilidad ambiental</p>	<p>Extinción de especies, cambios en la composición de especies, perturbación de relaciones simbióticas, cambios en cascadas tróficas, entre</p>	<p>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.</p> <p>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</p>
	<p>otros</p> <p>Cambios en la cantidad y calidad de recursos naturales podrían disminuir la productividad de los ecosistemas</p> <p>Inundaciones, sequías, aumento en el nivel del mar, derretimiento de glaciares y capas de hielo polares.</p>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>
<p>ODM 8: Desarrollar una comunidad global para el desarrollo</p>	<p>El cambio climático incrementa el reto de cumplir los ODM.</p> <p>Es necesario aumentar los recursos financieros para acciones de adaptación y mitigación</p>	<p>Incorporar la perspectiva de género a la transferencia de tecnología, programas y proyectos para generar capacidad de mitigación y adaptación.</p> <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 & GGCA (2009, pp. 90-96)

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 (Haigh & Vallely, 2010; UICN *et al.*, 2009; WEN, 2011).

A pesar de que el cambio climático afecta desproporcionadamente a las mujeres y de la importancia de su rol a la hora de implementar estrategias para cuidar el medioambiente, la mujer sigue encontrándose sistemáticamente infrarrepresentada en los órganos de decisión que deliberan sobre cómo la crisis climática debe ser abordada (Haigh & Vallely, 2010). La ausencia de la mujer en los órganos de decisión implica que sus intereses no se tendrán en cuenta, y que las estrategias y políticas implementadas para combatir el cambio climático por ejemplo, aumenten su carga de trabajo agudizando la discriminación de género. Estas autoras proponen tres enfoques para enfrentarse a esta situación (pp. 60-62):

- ✓ Las estrategias con enfoque de género a la hora de mitigar el cambio climático. A pesar de que el calentamiento global es inevitable hasta cierto nivel, teniendo en cuenta el impacto sobre la mujer del cambio climático es imprescindible considerar el enfoque de género en la planificación de las estrategias de mitigación¹⁰². Así, por ejemplo, priorizar la eficiencia energética en los domicilios es una estrategia de mitigación con perspectiva de género.
- ✓ Abordar la desigualdad de género, teniendo en cuenta el desproporcionado impacto del cambio climático en la mujer debido a la desigualdad de género. La IG puede conseguir una mejor integración de las estrategias que aborden el cambio climático. En este sentido, se apela a la formación en IG en la educación, a garantizar el estatus legal igualitario de la mujer y su acceso a los recursos, a fomentar y apoyar las mujeres en los órganos de decisión, o a elaborar estadísticas desagregadas por género que reflejen el impacto del cambio climático en las mujeres y en los hombres.
- ✓ Las estrategias de adaptación al cambio climático con enfoque de género. A partir de los impactos específicos del cambio climático en las mujeres, es crucial que las estrategias de adaptación incorporen los factores de género. A modo de ejemplo, se puede incrementar la participación de la mujer en todas las áreas relativas a la adaptación al cambio climático, reconocer el conocimiento de la mujer en el medioambiente y sus recursos naturales, garantizar el acceso a la información relativa al cambio climático y sus estrategias de adaptación, financiar los proyectos de adaptación climáticos que incluyan a mujeres en sus diseños y

¹⁰² Se estiman que tres billones de mujeres cocinan sobre cocinas y fogones humeantes en las regiones más pobres en el mundo y alrededor de un millón y medio de mujeres fallecen anualmente como consecuencia directa de esos humos.

planificaciones, garantizar la transferencia tecnológica de tal manera que beneficien a las mujeres e incluir objetivos de contratación de mujeres en nuevos trabajos “verdes” o ecológicos.

Así, 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 & 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 capacidades¹⁰³ (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 ambientales. 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).

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 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 (Haigh & Vallely, 2010; Lambrou & Piana, 2005; WEN, 2011).

¹⁰³ 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).

En cualquier caso, 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 el 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).

La Tabla 3.19 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 3.19: Medidas de adaptación sensibles al género: Posibles efectos negativos de 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 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 a actividades productivas que garanticen ingresos y calidad de vida a las familias.</p> <p>Incluir criterios de género en las 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 actividades productivas realizadas por las mujeres (extracción de moluscos entre otras), sin atender las consecuencias del impacto.</p>	<p>Involucrar a las mujeres en el monitoreo 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 de 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</p>

		gestión del riesgo y género. Incluir criterios de género en las evaluaciones de impacto ambiental (EIA).
Construcción de puentes para cruzar áreas posiblemente inundadas.	<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 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 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>
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>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.	<p>Afectar intereses y necesidades de mujeres en zonas costeras, si las variedades introducidas afectan a los recursos que ellas usan de manera específica.</p> <p>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.</p>	<p>Analizar las relaciones de género asociadas al uso, acceso, manejo y control de recursos ambientales costeros.</p> <p>Promover la integración equitativa de mujeres y hombres en la introducción de variedades.</p> <p>Generar empleos con participación equitativa de mujeres y hombres.</p>
Introducción de variedades de plantas y cultivos tolerantes a las altas temperaturas.	<p>Usualmente requieren de agua y otros recursos utilizados por las mujeres para el trabajo reproductivo y consumo doméstico.</p> <p>Intensifica la jornada de trabajo productivo o reproductivo de las mujeres.</p>	<p>Analizar el impacto de la introducción de nuevas variedades y promover una distribución del trabajo reproductivo más equitativa.</p> <p>Favorecer la equidad en el acceso y control de los recursos, y la distribución de los beneficios que generan (recursos productivos, empleos, capacitación y</p>

		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, convocatorias comunitarias, educación ambiental a niños, niñas y gente joven, sin promover los roles no tradicionales.	Promover la corresponsabilidad y 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 las 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.
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 a las 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 medioambiente.
Establecimiento de la acuicultura, incluyendo maricultura, para compensar las pérdidas en la producción de alimentos 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 de cultivos: tiempos,	Desabastece o aleja fuentes de agua para uso doméstico.	Considerar a las mujeres como usuarias del agua, tanto en el ámbito doméstico como para el productivo: cultivo y cría de

tipo y usos.	Aumenta o intensifica jornada de trabajo productivo y reproductivo.	animales. Analizar el uso que las mujeres pueden hacer de tierras destinadas a irrigación como proveedoras de alimentos de subsistencia. Promover tecnologías adecuadas para las necesidades de las mujeres y que estas reciban capacitación adecuada. Incentivar la equidad en el acceso a la propiedad de la tierra para irrigación.
Sustitución de la agricultura.	Ignora la participación de las mujeres en actividades agrícolas excluyéndolas de los nuevos procesos. Reproduce obstáculos en el uso, acceso, manejo y control de los recursos (tierra, crédito, y capacitación).	Generar nuevas capacidades en las mujeres y crear fuentes de empleo no tradicionales.
4. Procesos socioeconómicos		
Medidas	Posible impacto negativo	Sugerencias
Migración y desestabilización comunitaria en áreas afectadas por el cambio climático.	Desigualdades socioeconómicas y de género en el acceso a oportunidades de empleo, educación, salud, vivienda y crédito. Aumento de la jefatura femenina del hogar, en sociedades que aún excluyen y discriminan a las jefas de hogar. Incremento de la presencia de mujeres en ocupaciones consideradas tradicionalmente como “masculinas”, en condiciones de explotación, y en empleos irregulares o estacionales con menor remuneración económica. Incremento de la incidencia de situaciones de acoso, abuso sexual y violencia doméstica durante el ciclo migratorio.	Promover el ejercicio de los derechos de las mujeres. Incentivar el acceso de las mujeres y hombres a empleos calificados y remunerados. Garantizar el acceso de las mujeres y hombres a sistemas de protección laboral. Visibilizar contribución de las mujeres y hombres migrantes a sus familias y comunidades. Desarrollar servicios para apoyar las comunidades, familias e individuos rezagados (que se quedan en la comunidad de origen) como resultado de la migración.

Fuente: PNUD (2008, pp. 58-62)

En lo que respecta a la mitigación, las mujeres han demostrado a lo largo de los años, e incluso de los siglos, ser actoras cruciales en ese ámbito. En 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. Por una parte, las mujeres tienden a centrarse más en 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. Por otra, las mujeres sostienen 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 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 naturales¹⁰⁴ (UICN *et al.*, 2009, p. 168). Asimismo, las mujeres juegan un papel fundamental a nivel mundial en la conservación de los bosques¹⁰⁵ 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) (Íbid, 2009, p. 170).

3.10.3 La Responsabilidad Social de Género en los Problemas Ecológicos Mundiales

¹⁰⁴ 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).

¹⁰⁵ 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 Vindhyas; 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).

El cambio climático requiere de un análisis del impacto en los distintos *stakeholders* (Nelson, 2008) y de las comunidades a las que afecta más directamente (Moosa & Tuana, 2014). De hecho, el cambio climático no puede entenderse como un hecho aislado, sino que está relacionado con distintos problemas sociales y desigualdades económicas (Ibíd.). Las empresas socialmente responsables con la IG deben considerar que los problemas ecológicos mundiales impactan de manera desigual en las mujeres (Figueiredo & Perkins, 2013; Haigh & Vallely, 2010; PNUD, 2007b; UICN *et al.*, 2009; UNDP, 2009; UNFPA, 2009).

Como se ha visto, las desigualdades de género hacen que el riesgo y la vulnerabilidad¹⁰⁶ de las mujeres frente al cambio climático sean mayores. 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 (Haigh & Vallely, 2010; OECD, 2008b; PNUD, 2007b; WEN, 2011). Todas las iniciativas que se llevan a cabo 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).

En definitiva, 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 consecuencias 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

¹⁰⁶ Vulnerabilidad mide el grado hasta el cual un sistema tiende a y es incapaz de hacer frente a efectos adversos del cambio climático incluyendo variabilidad y 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).

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.

Como se ha visto, la empresa no debería contemplar a las mujeres 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 medioambiente 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 medioambiente y las medidas ambientales apropiadas” (PNUMA, 2004, p. 14).

Por otra parte, tal y como se ha expuesto en esta tesis, las mujeres tienen actitudes más ecológicas (Park, Choi & Kim, 2012; Xiao & McCright, 2014), son más protectoras hacia el medioambiente y más conscientes de su explotación que los hombres (Wehrmeyer & McNeil, 2000). En este sentido, uno de los estudios más interesantes es el de McCright (2010). De acuerdo a ese estudio, las mujeres son más conscientes y tienen un mayor conocimiento del cambio climático que los hombres. Asimismo, muestran una mayor preocupación por el calentamiento global, consideran que puede dañar a su forma de vida y consideran que los peligros del calentamiento global son subestimados en las noticias (McCright, 2010).

La RSE ambiental es un concepto bastante elaborado en CC, normas de comportamientos, principios de gobernanza e informes de sostenibilidad. Sin embargo, el vínculo de la RSE ambiental y el género es escaso. El cambio climático está exacerbando la desigualdad de género existente, y continuará haciéndolo hasta que no se aborde con el enfoque de género (Haigh & Vallely, 2010). Por consiguiente, y con el ánimo de contribuir, la empresa socialmente comprometida con la IG podría implementar una serie de iniciativas a la hora de abordar los problemas ecológicos mundiales. Además, las iniciativas en RSE en materia de género y medioambiente, reúnen la cualidad de impactar positivamente no solo en el medioambiente, sino que tienen una incidencia directa en el desarrollo de las comunidades locales, así como en los derechos humanos de las mujeres (PNUD, 2007b). En consecuencia, las empresas pueden implementar las siguientes acciones de RSG en el ámbito de la gestión de los impactos en los problemas ecológicos mundiales:

1- Los Comités u Órganos de la empresa que deciden sobre inversiones con un impacto medioambiental podrían hacer participes o consultar a mujeres pertenecientes a asociaciones medioambientales. (PNUD, 2007b; UICN *et al.*, 2009)

Es importante trabajar con diferentes patrones en el uso de recursos naturales y con los distintos impactos y efectos que el cambio climático tiene en función del género (UICN *et al.*, 2009; UNDP, 2012; UNEP, 2004). Así, 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 garantizan 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 decisiones¹⁰⁷.

¹⁰⁷ 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,

Sin embargo, 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). En este sentido, la empresa socialmente responsable con la IG puede emplear metodologías participativas con enfoque de género para garantizar la participación de las mujeres. Aún 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 mujeres¹⁰⁸ (PNUD, 2007b).

2- Ofrecer capacitación y formación en materia ambiental a las mujeres en países en vías de desarrollo. (Figueiredo & Perkins, 2013; Naciones Unidas, 1995; PNUD, 2008; UICN *et al.*, 2009; UNDP, 2009)

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 medioambiente, para que así puedan hacer elecciones bien fundadas, así como 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 este contexto, garantizar una participación efectiva de las mujeres en programas y acciones comunitarias a lo largo de todas sus fases, exige identificar sus necesidades de aprendizaje y ayudar a que tales necesidades se satisfagan (GRI & IFC, 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

roles y responsabilidades de mujeres y hombres en los hogares y comunidades de las islas del Pacífico (UICN *et al.*, 2009, p. 151).

¹⁰⁸ 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).

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 ambiental 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 adecúen 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 boscosas¹⁰⁹ (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).

3- Apoyar al personal voluntario que trabaja en proyectos ambientales con asociaciones lideradas por mujeres. (Mazurkiewicz, 2004; Rondinelli & Berry, 2000; UICN *et al.*, 2009)

¹⁰⁹ 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).

La política ambiental necesita ser insertada en toda la organización. No se trata únicamente de que las personas empleadas en las funciones ambientales adquieran ese compromiso. Así, las empresas pueden fomentar la responsabilidad ambiental de las personas empleadas poniendo en valor, reconociendo e incentivando aquellas que demuestran su compromiso ambiental (Mazurkiewicz, 2004).

Las empresas suelen ofrecer incentivos y apoyar a las personas empleadas para que trabajen con asociaciones locales para mejorar las condiciones ambientales y para prevenir o remediar la degradación ambiental (Rondinelli & Berry, 2000). De este modo, las empresas socialmente responsables con la IG podrían centrarse de forma específica en aquellas organizaciones integradas y lideradas mayoritariamente por mujeres (GRI & IFC, 2009). 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 medioambiente (PNUMA, 2004, p. 115). En este sentido, algunas acciones que pudieran implementarse serían:

- la recompensa y apoyo financiero a las personas empleadas que participan en actividades medioambientales con mujeres de la comunidad local,
- la asistencia técnica a los grupos comunitarios, educativos y medioambientales conformados por mujeres,
- la implementación de programas de equiparación de financiación de las contribuciones de las personas empleadas, tanto en tiempo, como en dinero, en los proyectos medioambientales que tengan como beneficiarias las mujeres¹¹⁰, y
- los programas de equiparación de contribuciones a asociaciones medioambientales integradas por mujeres.

4- Apoyar las cuestiones ambientales que más afectan a las mujeres a nivel local, nacional o internacional. (PNUMA, 2004; Rondinelli & Berry, 2000)

Las empresas se involucran en un amplio abanico de actividades en las comunidades donde ubican sus instalaciones y en el apoyo a grupos medioambientales que luchan a favor de problemas ambientales mundiales. Las actividades más habituales en este ámbito son (Rondinelli & Berry, 2000):

¹¹⁰ 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.

- Desarrollo y preservación de hábitats salvajes en o cerca de sus instalaciones;
- 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 ambientales y de recursos naturales no relacionados con sus operaciones;
- Asistencia financiera a grupos ambientales 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.

En este sentido, las empresas socialmente responsables con la IG podrían desarrollar este conjunto de iniciativas seleccionando de forma prioritaria aquéllas que tuvieran un impacto positivo o como público objetivo las mujeres.

5- Apoyar campañas llevadas a cabo por mujeres destinadas a proteger el medioambiente. (OECD, 2008a; UICN *et al.*, 2009; UNEP, 2004)

Es habitual entre las empresas desarrollar alianzas estratégicas con grupos de interés ambientales. Estas alianzas estratégicas y consorcios se pueden constituir con diferentes objetivos (Rondinelli & 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 ambiental constituido por la empresa y los miembros de la comunidad.

Por consiguiente, la empresa socialmente responsable con la IG podría optar por la configuración de consorcios y alianzas para agrupar campañas llevadas a cabo por mujeres destinadas a proteger el medioambiente. Las mujeres tienen una conciencia ambiental mayor que los hombres y tienden a participar frecuentemente en iniciativas que

protegen el medioambiente (Davidson & Freudenburg, 1996; Diamantopoulos, Schlegelmilch, Sinkovics & Bohlen, 2003; Panwar, Han & Hansen, 2010). En este sentido, la mujer suele desempeñar frecuentemente funciones de liderazgo y suele tomar la iniciativa en el impulso de una ética del medioambiente, 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).

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 medioambiente, 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, tienen 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.

Por lo tanto, la empresa socialmente responsable con la IG podría apoyar las campañas llevadas a cabo por mujeres de la localidad destinadas a proteger el medioambiente.

Asimismo, 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. En muchos países las mujeres siguen siendo responsables de transmitir la educación y los principios ambientales a sus hijos (UICN *et al.*, 2009). 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 medioambiente (OECD, 2008a). Este es un activo que las empresas sensibles con el medioambiente y su cuidado podrían aprovechar (UNEP, 2004).

3.11. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO: PROPUESTA DE INICIATIVAS DEL MARCO DE ACTUACIÓN PARA LA GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE GÉNERO

Este capítulo ha desarrollado el marco de actuación para la gestión de la RSG a partir de:

- una revisión de la literatura que une la RSE y cada una de las catorce áreas estudiadas,
- una exposición de la situación de la mujer en cada una de las catorce áreas, y
- una revisión de la literatura que vincula la IG y la RSE en cada una de las catorce áreas

De esta forma, el marco de actuación para la gestión de la RSG ofrece 91 prácticas o iniciativas de RSG que la empresa puede implementar a nivel de Gobierno Corporativo, en las áreas referidas a la dimensión interna de su actividad (gestión de los RRHH, la SST, los procesos de adaptación al cambio, la gestión del impacto ambiental) y en la dimensión externa (gestión de las CCLL, la CV, las personas consumidoras, los DDHH y los problemas ecológicos mundiales).

La Figura 3.8 resume el marco de actuación indicando el número de prácticas de RSG propuestas en cada una de las áreas. Finalmente, la Tabla 3.20 recoge el detalle de estas prácticas.



Figura 3.8: Resumen marco de actuación para la Responsabilidad Social de Género

Tabla 3:20: Propuesta de iniciativas del marco de Actuación para la gestión de la Responsabilidad Social de Género

GOBIERNO CORPORATIVO Y VALORES
1. Recoger en la Misión, Visión y/o Valores el objetivo de promoción de la igualdad entre mujeres y hombres
2. Disponer de un plan para alcanzar el compromiso con la igualdad de género
3. Asignar un presupuesto para iniciativas de género
4. Asignar a una persona de la dirección la responsabilidad de apoyar y promover las acciones de igualdad de género
5. Incluir la igualdad de género como un indicador de desempeño en la evaluación organizacional
6. Los informes emitidos por la organización tienen en cuenta la variable género (desagregar los datos por género)
7. Desarrollar iniciativas para reclutar y nombrar a mujeres en el Consejo de Administración o asimilable
8. Desarrollar iniciativas para reclutar y nombrar a mujeres en los Órganos de Dirección o Gestión
9. La Alta Dirección muestra su compromiso con la igualdad de género a nivel externo (participando en foros, patrocinios de actividades relacionadas con la igualdad, premios, etc.)
10. La Alta Dirección muestra su compromiso con la igualdad de género a nivel interno (poniendo este tema en la agenda, reuniones, foros internos, etc.)
11. Realizar campañas de sensibilización interna que incidan en la igualdad como valor diferencial de la organización
12. En el contexto de la crisis actual continuar desarrollando políticas de igualdad de género

RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNA
GESTIÓN DE PERSONAS / RRHH
Área de Reclutamiento, selección y contratación
1. El equipo seleccionador tiene formación específica en materia de igualdad
2. Utilizar un lenguaje neutro en el proceso de reclutamiento y selección
3. Si hay desequilibrios de género en los diferentes puestos y/o departamentos tomar acciones correctivas
4. Establecer porcentajes mínimos de contratación del sexo menos representado
5. Promover que en la terna final haya representantes de los dos géneros
Área de Promoción profesional y desarrollo de carrera
1. Identificar las dificultades que tienen las mujeres para incorporarse a los procesos de promoción y definir estrategias para solventarlas
2. Identificar las barreras que tienen las mujeres para acceder a puestos de alta dirección y establecer mecanismos para su incorporación.
3. Adoptar medidas para que aspectos como disponibilidad horaria y para viajar, ausencia por cuidado de hijos/as, etc., no sean criterios decisivos para la promoción
4. Priorizar la promoción de mujeres en los puestos en los que están infra-representadas.
5. Fomentar que las mujeres cuenten con redes de apoyo como <i>mentoring</i> o <i>coaching</i>
6. Creación de una base de datos o un sistema de identificación con las mujeres promocionables
7. Programar cursos en habilidades directivas, técnicas de comunicación, liderazgo, etc., dirigidos a mujeres con posibilidades de promoción.
Área de Formación continua
1. Identificar los obstáculos de participación de las mujeres en los procesos formativos y establecer mecanismos para su resolución
2. En caso de que la formación sea fuera de la jornada laboral establecer medidas para facilitar la asistencia de las mujeres con personas dependientes y/o menores a su cargo
3. Facilitar la asistencia a la formación a aquellas personas trabajadoras que están disfrutando de un permiso de excedencia
4. Ofrecer formación en Igualdad de Género a toda la plantilla
Área de Retribución
1. Garantizar que los criterios que rigen los complementos y pluses salariales no provoquen situaciones de discriminación
2. Las personas responsables de definir la política retributiva reciben formación en materia de igualdad de oportunidades
3. Implantar medidas de acción positiva tendentes a reducir las brechas salariales siempre que se observen diferencias retributivas entre mujeres y hombres
Área de Conciliación de la vida laboral y personal
1. Analizar necesidades específicas de conciliación ofreciendo soluciones individualizadas
2. El equipo directivo hace uso de las medidas de conciliación
3. Disponer de las siguientes medidas de flexibilización de los tiempos de trabajo
• Jornada continua
• Flexibilidad horaria

• Elección de turno de trabajo
• Banco de horas
• Luces apagadas
• Flexibilidad vacacional
• Semana laboral comprimida
• Jornada compartida
• Trabajo a distancia o teletrabajo
4. Ofrecer las siguientes prestaciones sociales:
• Guarderías en la empresa
• Ayudas económicas para gastos por cuidado de hijos e hijas y personas mayores
• Beneficios sociales como planes de pensiones, seguros de vida, seguros médicos, tickets de comida u otras ayudas materiales para la familia
5. Establecer reuniones en horas cercanas a la finalización de la jornada
6. Informar a su personal sobre sus derechos y posibilidades de conciliar vida laboral y familiar
SALUD Y SEGURIDAD EN EL LUGAR DE TRABAJO (SST)
1. Registrar y analizar por género las diferentes tipologías de enfermedad y accidentes
2. Monitorizar los factores de estrés particulares a las mujeres (carga emocional de algunos puestos, escaso control y autonomía del trabajo, doble jornada, etc.)
3. Considerar importante y promover que el Comité de Prevención sea paritario
4. Modificar o rediseñar las condiciones del trabajo en un puesto o en un proceso para favorecer la incorporación de la mujer al mismo
5. Incluir aspectos de género en la formación sobre prevención y salud y seguridad en el trabajo
6. Establecer medidas para prevenir, eliminar y sancionar las situaciones de acoso sexual en el trabajo
7. Facilitar a las trabajadoras que sufran violencia de género en sus hogares medidas de apoyo (cambio de puesto de trabajo, horario, apoyo psicológico, etc.)
PROCESOS DE CAMBIO (FUSIONES, ADQUISICIONES, PROCESOS DE REESTRUCTURACIÓN, ETC.)
1. Realizar un análisis de los efectos del cambio, de la crisis y de sus soluciones en las mujeres de la empresa
2. En caso de desvinculación forzosa adoptar medidas para que las mujeres no sean las perjudicadas mayoritariamente
3. Analizar las razones de desvinculación voluntaria diferenciando mujeres y hombres
4. Adoptar medidas específicas para reducir la desvinculación voluntaria de las mujeres
5. Promover una participación equilibrada de ambos sexos en el proceso de toma de decisiones relacionado con la adaptación al cambio
GESTIÓN DEL IMPACTO AMBIENTAL Y DE LOS RECURSOS NATURALES
1. Establecer acuerdos de colaboración con centros educativos para promover el interés de las mujeres por la ciencia y la tecnología
2. Establecer medidas para contratar y ampliar el acceso de las mujeres a las áreas medioambientales
3. Establecer medidas para que las mujeres alcancen puestos de dirección en áreas medioambientales
4. Establecer medidas para contratar y ampliar el acceso de las mujeres al departamento de diseño e I+D+i

5. Establecer medidas para que las mujeres alcancen puestos de dirección en diseño e I+D+i
6. Medir por géneros la implicación del personal en iniciativas ambientales en el ámbito interno de la empresa (disminución en el uso de recursos, reutilización y reciclaje, etc.)
RESPONSABILIDAD SOCIAL EXTERNA
COMUNIDADES LOCALES
1. Potenciar la contratación directa de mujeres de la localidad
2. Potenciar la subcontratación local, en especial de empresas creadas o gestionadas por mujeres, o aquellas en las que el empleo femenino sea mayoritario.
3. Establecer programas de fomento a la educación, al deporte y a la cultura dirigidos a las mujeres de la comunidad
4. Invertir en programas de educación y prevención en temas de violencia de género
5. Ayudar en la creación de empresas entre las mujeres de la comunidad
6. Apoyar a través de programas filantrópicos a ONG o gobiernos locales en iniciativas que promueven la igualdad de género
SOCIOS COMERCIALES, EMPRESAS PROVEEDORAS Y PERSONAS CONSUMIDORAS
Cadena de Valor: empresas socias comerciales y proveedoras
1. En la selección de proveedores valorar como criterio que la empresa proveedora haya adoptado acciones para promover la igualdad de género
2. En la selección de proveedores valorar como criterio que la empresa proveedora emplee a grupos de mujeres en riesgo de exclusión
3. Formalizar en cláusulas los requisitos exigidos a empresas socias y proveedoras en materia de igualdad de género
4. Verificar los requisitos de igualdad de género en empresas socias y proveedoras (cuestionarios de auto evaluación, visitas a instalaciones, auditorías, etc.)
5. En caso de que las empresas proveedoras incumplan los requisitos de igualdad de género adoptar medidas.
6. Premiar o reconocer a empresas socias y proveedoras por prácticas excelentes en materia de género
7. Incrementar el número de empresas proveedoras que han incluido criterios de igualdad en sus empresas
Personas Consumidoras: marketing y atención a la clientela
1. Mediante acciones de marketing apoyar programas dirigidos a mujeres (prevención del maltrato doméstico, cáncer de mama, etc.)
2. Mediante la comunicación contribuir a implantar patrones de comportamiento que promuevan la igualdad en todos los entornos (laborales y familiares).
3. Difundir entre las personas consumidoras las políticas de igualdad de la empresa
Derechos Humanos
1. Suscribirse los "Principios para el Empoderamiento de la Mujer" de UNIFEM y Pacto Mundial de las Naciones Unidas
2. Establecer diversos mecanismos para asegurar el cumplimiento de estos Principios
3. Ofrecer formación a las personas clave de la empresa sobre la aplicación de esos Principios
4. Promover la mejora progresiva y continua de estos Principios y de sus niveles de protección
5. Exigir el cumplimiento de dichos Principios a las empresas socias o proveedoras

Problemas Ecológicos Mundiales
1. Los Comités u Órganos de la empresa que deciden sobre inversiones con un impacto ambiental hacen partícipes o consultan a mujeres pertenecientes a asociaciones medioambientales
2. Ofrecer capacitación y formación en materia ambiental a las mujeres en países en vías de desarrollo
3. Apoyar al personal voluntario que trabaja en proyectos ambientales con asociaciones lideradas por mujeres
4. Apoyar las cuestiones ambientales que más afectan a las mujeres a nivel local, nacional o internacional
5. Apoyar campañas llevadas a cabo por mujeres destinadas a proteger el medioambiente

Elaboración propia

ESTUDIO EMPÍRICO
EN EMPRESAS CON
DISTINTIVO DE
IGUALDAD EN LA
EMPRESA

PARTE II

CAPÍTULO 4: ASPECTOS METODOLÓGICOS DEL ESTUDIO

4.1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

El objetivo de este análisis empírico es hacer un estudio exploratorio del marco de actuación para la RSG propuesto en el capítulo anterior, de manera que permita:

- i. Identificar las áreas de la RSG en las que las empresas se encuentran más avanzadas.
- ii. Detectar aquellas áreas de la RSG en donde las empresas tienen mayor margen de mejora.
- iii. Exponer la posición global de las empresas avanzadas en materia de RSG.
- iv. Analizar tanto los impactos globales como los parciales de la RSG percibidos por las empresas.
- v. Detectar en qué medida la variable género es un factor explicativo de la RSG implementada.
- vi. Elaborar una propuesta de modelo de implantación para la gestión de la RSG.

De esta forma, esta investigación pretende identificar las tendencias básicas, los impactos percibidos y las variables significativas con relación a la gestión de la RSG en la empresa, y espera contribuir al avance de la investigación de la misma, así como en el desarrollo estratégico de la RSG en la actividad empresarial.

Para ello, en este capítulo se definen los aspectos metodológicos del estudio referidos a la población objeto de estudio, al instrumento de investigación diseñado, al protocolo seguido, al proceso de la recogida y tratamiento de la información, y por último, a la selección de las técnicas estadísticas que se van a utilizar.

4.2. LA POBLACIÓN

La sociología considera a la población como un conjunto de personas o cosas que puede analizarse a partir de la estadística gracias a la elaboración de muestreos. El concepto de población en estadística va más allá y define la población como un conjunto de elementos que se estudian, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones (Levin & Rubin, 1996). El objeto de análisis de este estudio exploratorio se basa en una selección de empresas comprometidas con prácticas de IG más allá de lo indicado por la ley. Así, la población de empresas comprometidas con la IG radica en las empresas españolas reconocidas con el denominado Distintivo de Igualdad en la Empresa otorgado por el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad (MSSSI).

Dado el carácter novedoso de este estudio, la selección de la población no busca la generalización estadística ni la explicación de un modelo de comportamiento en las empresas. Se trata de explicar la caracterización de unas empresas altamente concienciadas con la RSG, observando el comportamiento de las empresas más comprometidas con la IG y la RSE a partir de una selección estratégica reducida de empresas. En este sentido, las empresas seleccionadas pertenecen a un universo que se caracteriza por trabajar tanto la IG como la RSE en España y que son acreditadas por ello.

Se han seleccionado estas empresas por su compromiso voluntario con la IG y la RSE, de manera que su estudio puede proporcionar una visión más clara sobre el estado de la RSG en España. En este sentido, el distintivo va dirigido prioritariamente “a las empresas que ejerzan su RSE en el marco de la igualdad. Esto es, a quienes yendo más allá del cumplimiento de la ley introduzcan y apliquen políticas de igualdad” (Merino Segovia, 2009, p. 14).

Con el fin de reconocer y estimular la labor de las empresas comprometidas con la igualdad, la LOIEMH prevé en su artículo 50 la creación de un distintivo empresarial en materia de igualdad para aquellas empresas que destaquen por la aplicación de políticas

de igualdad entre mujeres y hombres en las condiciones de trabajo, en los modelos de organización y en otros ámbitos, como los servicios, productos y publicidad de la empresa.

El Real Decreto sobre el distintivo “Igualdad en la Empresa” fue aprobado en Consejo de Ministros el 23/10/09 y publicado en el BOE de 3/11/09 (Real Decreto 1615/2009, de 26 de octubre, por el que se regula la concesión y utilización del distintivo "Igualdad en la Empresa". El Decreto desarrolla reglamentariamente la denominación del DIE, el procedimiento y las condiciones para su concesión, los derechos y facultades derivados de su obtención, las condiciones de difusión institucional de las empresas que lo obtengan y de las políticas de igualdad aplicadas por ellas. Asimismo, establece los procedimientos de control sobre el mantenimiento de las condiciones y políticas que justifiquen su concesión, y de retirada del mismo en caso de incumplimiento de aquéllas por parte de las empresas.

Entre los aspectos más relevantes a tener en cuenta para la concesión del DIE se encuentran la participación equilibrada entre mujeres y hombres en los ámbitos de toma de decisión, y el acceso a los puestos de mayor responsabilidad, el establecimiento de criterios y sistemas de remuneración y clasificación profesional actualizados, que permitan valorar equitativamente los trabajos desempeñados por mujeres y por hombres. Igualmente, entre los aspectos de mayor relevancia en la valoración para la concesión de este distintivo, se incluyen las actuaciones tendentes a facilitar la conciliación de la vida personal, familiar y profesional de todas las personas, estableciendo objetivos generales y articulando medidas flexibles que permitan su adaptación a la diversidad de necesidades, situaciones y carencias que se puedan presentar en el personal de la empresa, así como la adopción de planes de igualdad y la publicidad no sexista de los productos o servicios de la empresa.

Esta distinción de excelencia en la aplicación de políticas de igualdad puede ser utilizada en el tráfico comercial de la empresa y con fines publicitarios. Igualmente la posesión del

distintivo es valorada en relación con la adjudicación de los contratos con las Administraciones Públicas en los términos y condiciones previstos en la LOIEMH.

A la hora de otorgar el DIE se valoran específicamente los aspectos relativos al modelo organizativo y a la práctica de la RSG. Así, se tiene en cuenta la dimensión interna de la RSG, al valorar las medidas igualitarias destinadas a las personas empleadas de la empresa, pero también la dimensión externa de la RSG, cuando valora las iniciativas promocionales y de publicidad dirigidas a las personas consumidoras (Merino Segovia, 2009). No parece adecuado que una empresa que limite sus iniciativas a los *stakeholders* de las personas empleadas y consumidoras obtenga un distintivo que la acredite como entidad socialmente responsable con la IG. Sin embargo, la propia LOIEMH en su artículo 50 establece que la RSG ha de empezar por la propia organización y su gestión interna, sin que la publicidad pueda resultar un sustituto de cualquier otro elemento esencial. En consecuencia, la empresa que quiera ser acreditada con el DIE, además de integrar en su gestión interna iniciativas de RSG, deberá presentar un balance que refleje las iniciativas desarrolladas que tengan una proyección exterior e impacten en sus empresas socias, o proveedoras que conformen su CV (Merino Segovia, 2009).

Por otro lado, el distintivo se convoca anualmente y tiene una vigencia de tres años, si bien las empresas distinguidas deben remitir un informe anual, que es evaluado por la Dirección General para la Igualdad Oportunidades de la Secretaría de Estado de Servicios Sociales e Igualdad, para demostrar que mantienen el nivel de excelencia en materia de igualdad por el que se les concedió el DIE. La primera convocatoria correspondiente al año 2010 se resolvió el 3 de diciembre de 2010. Desde entonces se han concedido distintivos anualmente en el mes de julio. Este estudio exploratorio incluye todas las empresas con DIE a fecha de diciembre de 2013.

A este respecto, la Dirección General de Igualdad de Oportunidades del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, nos facilitó la relación de las 81 empresas con DIE activo a fecha de diciembre de 2013 (Anexo IV).

En definitiva, la población seleccionada para realizar el estudio se caracteriza por su compromiso con la IG y por su aproximación a la RSE en el sentido de que su compromiso es voluntario y excede de lo regulado o exigido por la normativa vigente. La certificación del DIE “es un sello empresarial de la calidad o de la excelencia empresarial cuya obtención se basa en la observancia de objetivos en el ámbito de la igualdad” (Kahale Carrillo, 2013, p. 160). En consecuencia, entendemos es una población adecuada para estudiar la implementación y analizar el marco de actuación propuesto para la gestión de RSG.

4.3. EL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

El cuestionario online utilizado fue diseñado siguiendo el marco de actuación descrito en el Capítulo 3 de esta tesis y las prácticas o iniciativas que se desprenden del mismo. El cuestionario es cerrado y valora en una escala Lickert de 1 a 5 en qué medida se despliegan las acciones o prácticas de RSG en la empresa y la percepción de los impactos producidos por la implantación de las mismas en cada una de las áreas del marco de actuación para la RSG. Así, 1 indica que despliega “nunca” o “nada”, y 5 que despliega “siempre” o “mucho” la práctica de RSG.

El cuestionario tiene una extensión de 21 páginas y se divide en función de las dimensiones y áreas del marco de actuación propuesto para la RSG y en términos de las 91 acciones o prácticas de RSG y de los 43 impactos definidos con base en una revisión profunda de la literatura, de casos de empresas y guías oficiales expuestos en el capítulo anterior. Finalmente, se pregunta sobre la percepción que la implementación de las prácticas de RSG ha tenido sobre la empresa en su conjunto, identificando hasta 19 impactos globales. La Tabla 4.1 resume el número de prácticas e impactos cuestionados en cada una de las áreas.

El cuestionario tiene 8 preguntas de control referidas al sexo de la persona responsable de la RSE, al número de personas empleadas, al porcentaje de mujeres en la empresa, a la antigüedad de la empresa, al sector de pertenencia, a la nacionalidad, a los acuerdos

internacionales suscritos o certificaciones obtenidas, y al ámbito de actuación de la empresa.

Tabla 4.1: Número de Prácticas e Impactos por Área Preguntadas en el Cuestionario

MARCO DE ACTUACIÓN PARA LA RSG		PRÁCTICAS DE RSG POR ÁREAS	IMPACTOS DE RSG POR ÁREAS	
GOBIERNO CORPORATIVO		12	4	
DIMENSIÓN INTERNA RSG	RECURSOS HUMANOS	SELECCIÓN	5	3
		PROMOCIÓN	7	3
		FORMACIÓN CONTINUA	4	3
		RETRIBUCIÓN	3	2
		CONCILIACIÓN DE LA VIDA PROFESIONAL, LABORAL Y PERSONAL	16	4
	SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO		7	3
	ADAPTACIÓN AL CAMBIO		5	2
	GESTIÓN RECURSOS NATURALES		6	4
DIMENSIÓN EXTERNA RSG	COMUNIDADES LOCALES		6	3
	CV Y CONSUM.	EMPRESAS SOCIAS COMERCIALES Y PROVEEDORAS	7	3
		PERSONAS CONSUMIDORAS	3	2
	DERECHOS HUMANOS		5	3
	PROBLEMAS ECOLÓGICOS MUNDIALES		5	4
IMPACTOS GLOBALES DE LA RSG		19		

Fuente: Elaboración propia

Las 91 acciones o prácticas de RSG, los 43 impactos percibidos en cada área, y los 19 impactos globales que la RSG ha tenido en las empresas utilizados para realizar la investigación, se obtuvieron de la revisión profunda de la literatura, de casos de empresas, de guías oficiales y de consultas de estudios relacionados con el tema reflejados en el capítulo anterior de esta tesis. No obstante, debido a la ausencia de investigaciones con características similares a la presente, se ha hecho un importante esfuerzo en adaptación y síntesis. La Tabla 4.2 resume las principales referencias empleadas para la definición de cada una de las preguntas incluidas en el cuestionario, garantizando la robustez del mismo.

Tabla 4.2: Principales referencias que soportan la definición del cuestionario

Gobierno Corporativo	Black, 2011; Brody, 2009; Chillida & Guerra, 2006; CSR Europe, 2006; De Cabo <i>et al.</i> , 2011; GRI & IFC, 2009; Grosser & Moon, 2005b; Karam & Jamali, 2013; Kahale Carrillo, 2013; Knudsen, 2012; Maxfield, 2007; Ragins <i>et al.</i> , 1998; Stewart <i>et al.</i> , 2011; Torre & Maruri, 2009; UNIFEM & UNGC, 2011a; Velasco <i>et al.</i> , 2013
DIMENSIÓN INTERNA	
RRHH	
Selección	Amla, 2008; CSR Europe, 2006; De Cabo, Gimeno y Escot, 2011; Dobbin, 2009; Emmott & Worman, 2008; Fitzsimmons, 2012; Forética y Secretaría de Estado para la Igualdad, 2011; Fundación Mujeres, 2009; Ho <i>et al.</i> , 2013; Joshi, 2014; Konrad <i>et al.</i> , 2008; Knudsen, 2012; Marshall, 2008; Tienari <i>et al.</i> , 2013; Torre & Maruri, 2009; World Economic Forum, 2013
Promoción	Amla, 2008; Casey <i>et al.</i> , 2011; CSR Europe, 2006; De Cabo <i>et al.</i> , 2011; Dezsó & Ross, 2012; Equal Opportunities Commission, 2004; Fitzsimmons, 2012; GRI & IFC, 2009; Jonnergård <i>et al.</i> , 2010; Hewlett & Luce, 2005; Karam & Jamali, 2013; Knudsen, 2012; Loutfi, 2001; Marshall, 2008; Morrison & Von Glinow, 1990; Parke, 2010; Ragins <i>et al.</i> , 1998; Ryan & Haslam, 2007; Tienari <i>et al.</i> , 2013; Torre & Maruri, 2009
Formación	Amla, 2008; Bruckmüller <i>et al.</i> , 2014; Chinchilla & Guerra, 2006; CESPES, 2011; CSR Europe, 2006; GRI & IFC, 2009; Emmott & Worman, 2008; Fundación Mujeres, 2006; Knudsen, 2012; Torre & Maruri, 2009; Parke, 2010; Wiethoff, 2004; World Economic Forum, 2013
Retribución	Emmott & Worman, 2008; Fundación Mujeres, 2009; GRI & IFC, 2009; Hopkins & O'Neil, 2007; Karam & Jamali, 2013; Kingsmill, 2001; Knudsen, 2012; MSSSI, 2013; Torre & Maruri, 2009; UE, 2014; UNIFEM & UNGC, 2011a
Conciliación	Amla, 2008; CESPES, 2011; CSR Gender Group, 2009; Dickens, 1998; Fundación Másfamilia, 2012; Fundación Mujeres, 2007; Forética y Secretaría de Estado para la Igualdad, 2011; Goff, Mount & Jamison, 1990; Holt & Lewis, 2011; Hopkins & O'Neil, 2007; GRI & IFC, 2009; Jonnegård <i>et al.</i> , 2010; Kossek & Nichol, 1992; Martínez Tola <i>et al.</i> , 2008; Messing & Östlin, 2006; Poggio, 2010; Rau y Hyland, 2002; Sheridan, 2004; Torre & Maruri, 2009; TUC, 2008; UNIFEM & UNGC, 2011a; Vlachos, Panagopoulos & Rapp, 2013; Velasco <i>et al.</i> , 2013; Wattis & James, 2013
SST	Abbott <i>et al.</i> , 2014; Atkins, 2007; Daley, 2002; Emmott & Worman, 2008; EU-OSHA, 2013a, 2013b, 2012b, 2012c, 2012d; GRI & IFC, 2009; Harris, 2009; ILO, 2011; Instituto de la Mujer, 2013b; Katula, 2012; Larsen <i>et al.</i> , 2013; LOIEMH, 2007; Marras, David & Jorgensen, 2013; Messing, 2004; Messing & Östlin, 2006; Nelson & Burke, 2002; Torre & Maruri, 2009; UNIFEM & UNGC, 2011a; Velasco <i>et al.</i> , 2013; Vogel, 2003
Adaptación al cambio	Brockner <i>et al.</i> , 1994; Cabeza Pereiro, s.f.; Cascio, 2005; CE, 2012c; GRI & IFC, 2009; Gardiner <i>et al.</i> , 2007; Karambayya, 1998; Lämsä & Takala, 2000; McCracken <i>et al.</i> , 2013; Pin, Susaeta y Gallifa, 2010; Torre & Maruri, 2009; UNIFEM & UNGC, 2011a; Walby, 2011
Gestión Medioambiental	Buckingham <i>et al.</i> , 2005; Cheng, 2010; CE, 2007, 2003b; ERC, 2011; Fundación Entorno, 2008; Haigh & Vallely, 2010; Joshi, 2014; Murray & Graham, 2007; Mühlenbruch & Jochimsen, 2013; Naciones Unidas, 1995; PNUMA, 2004; Post <i>et al.</i> , 2014; Vernos, 2013; WBCSD, 2010a; WEN, 2007
DIMENSIÓN EXTERNA	
Comunidades	Corporate Citizenship & ICCSR, 2012; GRI & IFC, 2009; Hausmann, Tyson &

Locales	Zahidi, 2012; IFC, 2000; Kemp & Keenan, 2009; OECD, 2008a; UNDP, 2012; UNIFEM & UNGC, 2011a; Weidner, Rosa & Viswanathan, 2010; World Bank, 2014; World Economic Forum, 2013
Cadena de Valor	Barrientos & Smith, 2007; Chan, 2010; Doorey, 2011; GRI & IFC, 2009; Jorgensen & Knudsen, 2006; Jungk, 2006; Maertens & Swinnen, 2012; Mayoux & Mackie, 2008; Opijnen & Oldenziel, 2011; Thorpe-Jones <i>et al.</i> , 2010; Oxfam, 2004, 2012; Prieto-Carrón, 2008; Torre & Maruri, 2009; UNIFEM & UNGC, 2011a; Velasco <i>et al.</i> , 2013
Personas Consumidoras	CESPES, 2011; CSR Europe, 2006; GRI & IFC, 2009; Hoeffler & Keller, 2002; Karam & Jamali, 2013; Moosmayer & Fuljhan, 2010; Parlamento Europeo, 2008b; Svensson, 2008; Torre & Maruri, 2009; UNIFEM & UNGC, 2011a; Yurdakul, 2012
Derechos Humanos	BLIHR <i>et al.</i> , 2006; IBLF & IFC, 2010; CE, 2012d; Naciones Unidas, 2011; Prandi & Lozano, 2006; UNIFEM & UNGC, 2012
Problemas Ecológicos Mundiales	Figueiredo & Perkins, 2013; Mazurkiewicz, 2004; Naciones Unidas, 1995; OECD, 2008a; PNUD, 2007b, 2008; PNUMA, 2004; Rondinelli & Berry, 2000; UICN <i>et al.</i> , 2009; UNDP, 2009; UNEP, 2004

Elaboración propia

El cuestionario se sometió a una prueba previa con Jose Antonio López Egaña, Consejero de Robotiker-Tecnalia y otras cinco investigadoras de la Universidad del País Vasco/Euskal herriko Unibertsitatea y la Universidad Autónoma de Madrid, con vistas a conocer la aptitud del instrumento para recoger la información de la investigación. Una vez recogidas las correcciones oportunas con sus portaciones y sugerencias, la redacción del cuestionario definitivo se envió a la población identificada.

La codificación de los aspectos estudiados se realizó de la siguiente forma: las preguntas 1 a 12 se refieren a las acciones de RSG y las 13 a 16 a los impactos percibidos en el Gobierno Corporativo y Valores; preguntas 1 a 5 y 6 a 8 de la dimensión interna, se refieren a las acciones e impactos de RSG en el área de reclutamiento, selección y contratación del proceso de gestión de RRHH; preguntas 9 a 15 y 16 a 18, acciones e impactos de RSG en el área de promoción profesional y desarrollo de la carrera profesional del proceso de gestión de RRHH; preguntas 19 a 22 y 23 a 25, acciones e impactos de RSG en el área de formación continua del proceso de gestión de RRHH; preguntas 26 al 28 y 29 y 30, acciones e impactos de RSG en el área de retribución del proceso de gestión de RRHH; preguntas 31 a 36 y 37 a 40, acciones e impactos de RSG en el área de conciliación de la vida laboral, familiar y personas del proceso de gestión de RRHH; preguntas 41 a 47 y 48 a 50, acciones e impactos de RSG en la gestión de la SST;

preguntas 51 a 55 y 56 a 57, acciones e impactos de RSG en los procesos de cambios de fusiones, adquisiciones y procesos de reestructuraciones; preguntas 58 a 63 y 64 a 67, acciones e impactos de RSG de la gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales.

Con respecto a la dimensión externa, las preguntas 1 a 6 y 7 a 9 se refieren a las acciones e impactos de la RSG en las comunidades locales; preguntas 10 a 16 y 17 a 19 a acciones e impactos de la RSG en la CV de empresas socias comerciales y proveedoras; preguntas 20 a 22 y 23 a 24 a acciones e impactos de RSG en las personas consumidoras; preguntas 25 a 29 y 30 a 32 acciones e impactos de RSG en los derechos humanos; preguntas 33 a 37 y 38 a 41 acciones e impactos de RSG en los problemas ecológicos mundiales. Finalmente, las preguntas 1 a 19 del impacto general de la RSG evalúan los impactos globales de la RSG percibidos por las empresas.

4.4. EL PROTOCOLO

Las empresas fueron contactadas primeramente por *e-mail* a través de una carta introductoria, exponiendo los objetivos de la investigación, garantizando la confidencialidad de la misma y solicitándoles su participación respondiendo el cuestionario que se adjuntaba vía enlace *e-mail* (Anexo V). El enlace redirigía al cuestionario que estaba programado para avanzar, retroceder y retomar las preguntas en función de los intereses de quienes respondían. No era necesario responder a todas las preguntas. Quienes respondieron completaron el cuestionario en las diferentes áreas de la RSG reflejadas en el marco de actuación para la RSG.

El mensaje de correo electrónico fue dirigido a las personas que se identificaron como responsables de las organizaciones y empresas ante el MSSSI a la hora de solicitar las acreditaciones. Quienes respondieron eran personas directivas, CEO principalmente y en alguna ocasión, personas responsable del departamento de RRHH. En el caso de 5 empresas (muy grandes), la dirección de *e-mail* aportada era genérica del departamento de RRHH o de igualdad. El número de personas a quienes se enviaron los mensajes

personalizados fue de 98 personas que pertenecían a las 81 empresas. Así, 26 empresas identificaron a dos personas como responsables, 2 empresas a 3 personas, y el resto de las 66 empresas tenían una persona identificada como responsable de la organización ante el MSSSI.

A fin de maximizar la tasa de respuesta, transcurridas tres semanas desde el envío del cuestionario se hizo seguimiento un telefónico y se volvió a enviar el cuestionario a quienes lo solicitaron. Para el último de los envíos de febrero de 2014 se contó con la colaboración del propio MSSSI, quien envió un mensaje con el enlace al cuestionario solicitando a las empresas participar en la investigación.

4.5. RECOGIDA Y EXPLOTACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La información necesaria para la investigación se ha obtenido a partir del cuestionario que se envió en tres ocasiones en intervalos de cuatro meses. De esta forma, el periodo de recogida de los datos comienza en junio de 2013 y finaliza en marzo de 2014:

- El primer envío de junio del 2013 se dirige a las 62 empresas con DIE activo en esa fecha. Responden 24 empresas.
- El segundo envío se realiza en octubre del 2013 y se dirige a las 19 nuevas empresas acreditadas con DIE el 19 de julio de 2013 y a las 38 empresas del envío de junio que no habían respondido aún el cuestionario. Responden 22 empresas.
- El tercer y último envío de febrero de 2014 se dirige a las 35 empresas que restaban por responder al cuestionario. Responden 15 empresas.

En consecuencia, 61 empresas de las 81 que constituyen la población, han participado en el estudio, dando lugar a un índice de respuesta del 75,3% del total de empresas.

A pesar de que nuestro estudio no tiene vocación muestral, se ha obtenido una muestra de 61 encuestas válidas, representativa de la población objeto de estudio, lo que para un universo de 81 empresas comprometidas y con un nivel de confianza del 95%, en las condiciones, $P=Q=50\%$, supone un margen de error del 6% para su conjunto. En

consecuencia, la muestra obtenida es muy cercana a las condiciones mínimas que se acostumbra a exigir en los estudios. Si bien el tamaño de la muestra es reducido, hay que considerar el alto índice de respuesta obtenido, que es muy superior al habitual.

Una de las conocidas desventajas de los cuestionarios enviados por correo son las bajas tasas de respuesta. Los índices de respuesta de estudios precedentes basados en envíos vía correo electrónico de cuestionarios dirigidos a personal responsable y de alta dirección de la empresa suelen ser sensiblemente inferiores (Hambrick, Geletknyk & Fredrickson, 1993), lo que pone en valor los resultados del análisis. A modo de ejemplo, Arevalo & Aravind (2010) analizaron el impacto de la crisis en la RSE en el ámbito de la iniciativa del Pacto Mundial de Naciones Unidas y obtuvieron 24 respuestas sobre 231 envíos, esto es, un índice de respuesta de 9,63%. El estudio de Davis, Babakus, Englis y Pett (2010), que analiza el efecto del género del CEO en la orientación de mercado, obtuvo un índice de respuesta de un 19,6%. De Godos Díez *et al.* (2012), que estudiaron la propiedad y el control en la puesta en práctica en iniciativas de RSE, obtuvieron un índice de respuesta de 4,3%. De la misma forma, el estudio de Arévalo, Aravind, Ayuso y Roca (2013) obtuvo un índice de respuesta de 30,5%. Recientemente, el estudio de Veríssimo & Lacerda (2014) sobre el liderazgo transformacional en la RSE se ha basado en un índice de respuesta de 10,3%.

Por lo tanto, contamos con una muestra significativa de la población analizada que resulta suficiente para concluir a partir de esta población, más si cabe en el caso de ámbitos de estudios incipientes, novedosos y sin muchas referencias que faciliten disponer de evidencias a mayor escala, como es el presente.

Una vez cerrado el proceso de recepción de cuestionarios, se procedió a la automatización de los datos mediante la creación de una base de datos en *SPSS 22*.

4.6. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA MUESTRA

Las características descriptivas de la muestra se reflejan en la Tabla 4.3.

Tabla 4.3: Características de las empresas participantes (n=61)

% Empresas con mujer responsable de RSE	64%
Número de personas empleadas (media) = 2.764,14	
Tamaño%	
Empresas muy grandes (más de 501 personas empleadas)	57,4%
Empresas grandes (entre 251 y 500 personas empleadas)	4,9%
Empresas medianas (entre 51 y 250 personas empleadas)	22,9%
Pequeñas empresas (menos de 50 personas empleadas)	14,8%
Sector	
Industria	22,95%
Servicios	77,05%
% Mujeres empleadas (media) = 46,12%	
Antigüedad de las empresas (media) =36,88 años	
Ámbito de actuación %	
Local	19,7%
Nacional	18%
Internacional	39,3%
Global	23%
Nacionalidad empresas %	
Española	78,7%
Europea	18%
Americana	3,3%
Certificaciones de RSE %	
Pacto Mundial de Naciones Unidas	49%
Memorias elaboradas de acuerdo GRI	41%
Empresa Familiarmente Responsable	31%
ISO 26000	8%
AENOR RS10	3%
SGE21 Forética	2%
Ninguno de los anteriores	37,7%

La muestra comprende a empresas mayoritariamente grandes o muy grandes (62,3%), del sector servicios (77,05%) y con un ámbito de actuación internacional o global (62,3%). La mayoría de las empresas (78,7%) son de nacionalidad española. El 62,3% de ellas

están en posesión de certificaciones o han suscrito acuerdos internacionales en el ámbito de la RSE. Destacan el Pacto Mundial de las Naciones Unidas que lo han suscrito un 49% de empresas, la difusión de las memorias de sostenibilidad de acuerdo al modelo de GRI (41%) y el certificado de Empresa Familiarmente Responsable (31,1%). Asimismo, la presencia de la mujer como responsable del departamento de RSE es predominante (64%).

Con respecto al tamaño de las empresas, el mínimo es de 13 y el máximo es de 35.730 personas empleadas, ofreciendo un tamaño medio de 2.764,14 personas empleadas. Asimismo, el porcentaje de mujeres empleadas oscila entre un 13% y un 90%, dando lugar a una media de 46,12%. Finalmente, la antigüedad media de la empresa es de 36,88 años. La antigüedad de las empresas abarca desde un mínimo de 4 y un máximo de 156 años.

4.7. TÉCNICAS ESTADÍSTICAS UTILIZADAS

El objetivo de este análisis empírico es hacer un estudio exploratorio del marco de actuación para la RSG en empresas muy comprometidas con la IG. Acercarse a las empresas más comprometidas con la IG era lo más interesante porque estas empresas desarrollan acciones que se enmarcan en lo que se ha definido como RSG. No obstante, presenta una serie de limitaciones. Por un lado, las empresas ya están comprometidas con la IG y por tanto, se les presupone sensibilizadas, avanzadas y pioneras en el ámbito de la RSG, pudiendo dar lugar a una población sesgada. Por otra parte, y relacionado con lo anterior, el número de observaciones es pequeño. Sin embargo, este estudio nos sirve para identificar tendencias básicas con relación a la gestión de la RSG en la empresa, objetivo de esta tesis.

Para llevar a cabo el estudio de los dos primeros objetivos de la investigación, se va a realizar un análisis descriptivo del grado de implementación de las 91 iniciativas de las trece áreas enmarcadas en las dimensiones interna y externa previstas en el marco de

actuación para la RSG. De esta forma, se identificarán las áreas de la RSG en las que las empresas se encuentran más avanzadas, así como de aquellas susceptibles de mejorar.

El análisis del posicionamiento global de las empresas de la Red DIE con respecto a la implantación de la RSG se realizará a través de una técnica multivariante (análisis *cluster*) cuyo principal propósito es agrupar las observaciones formando conglomerados de casos (*clusters*) con un alto grado de homogeneidad interna y heterogeneidad externa.

En lo que respecta a los objetivos referidos al análisis de los impactos percibidos de la RSG y de la significatividad de la condición de mujer de la persona responsable de la RSE en la empresa, así como del número de mujeres empleadas en la misma, se optará por técnicas multivariantes de reducción de datos (análisis factorial), análisis de correlaciones y análisis de regresión lineal múltiple. Mientras que el análisis *cluster* agrupa objetos, el análisis factorial se centra en la agrupación de variables. De esta forma, el análisis factorial agrupará las variables referidas a los impactos globales en factores con significado común. A continuación, el análisis de las correlaciones y las regresiones lineales múltiples nos permitirán primeramente estudiar las relaciones entre las variables del conjunto de datos obtenidos en el estudio, el grado de esas relaciones y determinar cuáles son las más significativas en la implementación de la RSG. Finalmente, y con base en toda la información previa, se propondrá un modelo de implantación de la RSG.

4.8. VARIABLES

Se han utilizado diversas variables para proceder a los análisis multivariantes objeto de estudio. La metodología seguida para el cálculo de los índices de RSG para cada una de las dimensiones y áreas de la RSG es la utilizada por Jamali (2008). Es decir, se han sumado las puntuaciones de las empresas en cada una de las iniciativas diferenciándolas por dimensiones y áreas. Una vez obtenido cada uno de los sumatorios, estos han sido ponderados en función de la máxima puntuación posible (5 puntos por cada práctica) en

una escala de 0 a 1, siendo 0 el menor despliegue y 1 el máximo. La Tabla 4.4, recoge las variables utilizadas en este estudio empírico.

Tabla 4.4: Variables de RSG y de la empresa

VARIABLES	MEDIDAS
Total prácticas RSG Gobierno Corporativo (RSGGC)	12 prácticas (valores de 0 a 60)
Total prácticas RSG Interna (RSGI) (53 prácticas: valores de 0 a 265)	Reclutamiento (5 prácticas: valores de 0 a 25) Promoción (7 prácticas: valores de 0 a 35) Formación Continua (4 prácticas: valores de 0 a 20) Retribución (3 prácticas: valores de 0 a 15) Conciliación (16 prácticas: valores de 0 a 80) SST (7 prácticas: valores de 0 a 35) Adaptación al Cambio (5 prácticas: valores de 0 a 35) Gestión Ambiental (6 prácticas: valores de 0 a 30)
Total prácticas RSG Externa (RSGE) (26 prácticas: valores de 0 a 130)	Comunidades Locales (6 prácticas: valores de 0 a 30) Cadena de Valor (7 prácticas: valores de 0 a 35) Personas Consumidoras (3 prácticas: valores de 0 a 15) Derechos Humanos (5 prácticas: valores de 0 a 25) Problemas Ecológicos (5 prácticas: valores de 0 a 25)
Total prácticas RSG (TOTAL RSG)	91 prácticas (valores de 0 a 455)
Total Impactos globales (RSG)	19 impactos globales (valores de 0 a 95)
Total Impactos Gobierno Corporativo (TOTALIMPCGLO)	4 impactos parciales (valores de 0 a 20)
Total impactos RSG Interna (IMPINT) (24 impactos parciales: valores de 0 a 120)	Reclutamiento (3 impactos: valores de 0 a 15) Promoción (3 impactos: valores de 0 a 15) Formación Continua (3 impactos: valores de 0 a 15) Retribución (2 impactos: valores de 0 a 10) Conciliación (4 impactos: valores de 0 a 20) SST (3 impactos: valores de 0 a 15) Adaptación al Cambio (2 impactos: valores de 0 a 10) Gestión Ambiental (4 impactos: valores de 0 a 20)
Total impactos RSG Externa (IMPEXT) (15 impactos parciales: valores de 0 a 75)	Comunidades Locales (3 impactos: valores de 0 a 15) Cadena de Valor (3 impactos: valores de 0 a 15) Personas Consumidoras (2 prácticas: valores de 0 a 10) Derechos Humanos (3 impactos: valores de 0 a 15) Problemas Ecológicos (4 impactos: valores de 0 a 20)
Sexo de la persona responsable de la RSE (GEN)	Variable Dicotómica: 0= Hombre; 1= Mujer

La Gestión de la Responsabilidad Social de Género desde la Configuración de un Marco de Actuación y su Aplicación en Empresas Comprometidas con la Igualdad de Género

Porcentaje de mujeres empleadas (% MUJ)	Variable Cuantitativa continua entre 0 y 100
Antigüedad empresa (ANT)	Variable Cuantitativa Discreta entre 1 y 156
Sector de pertenencia	Industria; Servicios
Ámbito de actuación de la empresa	Local; Nacional; Europeo, Internacional, Global
Acuerdos y certificaciones de RSE	Pacto Mundial; ISO 26.000; AENOR RS10; SGE 21 Forética; EFR; GRI; Ninguno de los anteriores

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS ESTADÍSTICO Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS DEL ESTUDIO

5.1. INTRODUCCIÓN

La RSG es un ámbito de estudio incipiente, novedoso y no nos constan análisis empíricos al respecto. Esta tesis ha pretendido construir un marco de referencia teórico y práctico para la RSG en los capítulos precedentes. En este contexto, nos encontramos ante un análisis exploratorio que persigue familiarizarnos con un tema novedoso, desconocido o escasamente estudiado. La base de un estudio exploratorio es un análisis descriptivo que pueda servir como punto de partida para estudios posteriores de mayor profundidad. De esta forma, para identificar las áreas de la RSG en las que las empresas se encuentran más avanzadas y aquellas en las que existe un mayor margen de mejora (objetivo i. y ii.), se ha realizado un análisis descriptivo de los datos del cuestionario (5.2.). El posicionamiento de las empresas avanzadas con respecto a la implantación de la RSG (objetivo iii.) se estudiará a través del análisis de *cluster* (5.3.).

El análisis del impacto que las empresas perciben de la RSG (objetivo iv.) y el estudio de la variable género como variable explicativa de la RSG implementada (objetivo v.) se ha realizado con técnicas de reducción de datos, análisis de correlaciones y de regresiones (5.4. y 5.5.). Así, se ha realizado un análisis factorial de los impactos globales percibidos por las empresas y un análisis descriptivo de los impactos parciales o específicos de cada área. De esta forma, se han analizado primero las correlaciones y posteriormente, las regresiones de los impactos y las distintas dimensiones, áreas e iniciativas de la RSG. Finalmente, y basándonos en los resultados anteriores, se facilita un modelo para la implementación de la RSG (objetivo vi.) en el apartado 5.6 de este capítulo.

5.2. ANÁLISIS E IMPLANTACIÓN DE LAS ÁREAS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE GÉNERO

El análisis descriptivo tiene como fin estudiar el fenómeno de la RSG a través de la medición del grado de implementación de las iniciativas de RSG propuestas en cada una de las áreas, identificando las tendencias principales, los comportamientos y preferencias, y la posible asociación de las variables investigadas en la población seleccionada.

5.2.1. Resultados Globales

La Tabla 5.1 recopila de manera sintética la aplicación media de las prácticas de RSG en cada una de las áreas del marco de actuación propuesto que hacen las empresas con el DIE.

Tabla 5.1: Aplicación media de las áreas de RSG del marco de actuación para la RSG

ÁREAS DEL MARCO DE ACTUACIÓN DE RSG	PROMEDIO IMPLEMENTACIÓN
GOBIERNO CORPORATIVO Y VALORES	4,18
RECURSOS HUMANOS	3,73
Área de Reclutamiento, Selección y Contratación	3,70
Área de Promoción	3,76
Área de Formación continua	3,83
Área de Retribución	4,08
Área de Conciliación de la vida laboral, familiar y personal	3,27
SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO	3,63
ADAPTACIÓN AL CAMBIO	2,91
GESTIÓN DEL IMPACTO MEDIOAMBIENTAL	2,63
COMUNIDADES LOCALES	2,93
CADENA DE VALOR: EMPRESAS SOCIAS COMERCIALES	2,93
PERSONAS CONSUMIDORAS	3,72
DERECHOS HUMANOS	3,03
PROBLEMAS ECOLÓGICOS MUNDIALES	2,40
PROMEDIO DEL GRADO DE IMPLEMENTACIÓN	3,36

Del estudio de los resultados globales se deduce lo siguiente:

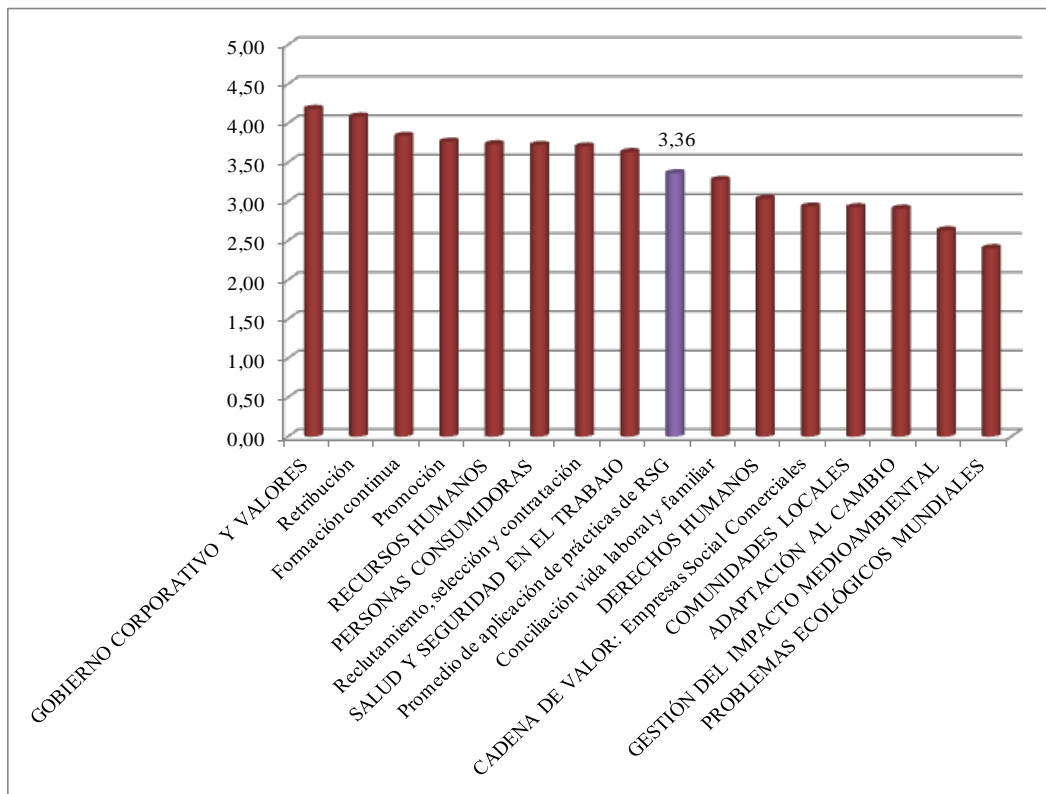
➤ ***Las empresas DIE muestran un gran compromiso con la igualdad de género***

La primera lectura de los resultados globales es a priori positiva respecto al grado de despliegue de las prácticas de RSG en la muestra seleccionada. En una escala Lickert de 1 a 5, salvo las prácticas ambientales de la dimensión externa, todas las prácticas propuestas en el modelo de RSG se despliegan al menos al 50%. El promedio de aplicación de las prácticas de RSG se sitúa en un 3,36 lo que refleja el compromiso de las empresas DIE con la IG.

➤ ***La RSG se extiende desde la Alta Dirección, a la dimensión interna y luego a la externa***

El Gráfico 5.1 expone visualmente las áreas más y menos implementadas. Los resultados corroboran los obtenidos previamente por Thorpe-Jones *et al.* (2010) en el sentido de que las prácticas de IG en la RSE parten de la dimensión interna y se extiende posteriormente a la dimensión externa. De la misma forma que las motivaciones internas son los argumentos principales en la promoción de la IG (Thorp-Jones *et al.*, 2010), la RSG también se despliega a partir de la dimensión interna. Asimismo, la gestión transversal de la RSG comienza con el compromiso sincero de la Alta Dirección que la integra de forma estratégica en la gobernanza (Kahale Carrillo, 2013).

Gráfico 5.1: Relación y promedio de los resultados globales



Estos resultados se alinean con los reflejados por Trapp (2014), quien establece que los *stakeholders* internos son las personas más influyentes en la estrategia de la RSE. En este sentido, a pesar de que las personas consumidoras y las ONG como *stakeholders* externos son agentes influyentes, los *stakeholders* internos como la Alta Dirección y las personas empleadas son los que más afectan o condicionan. Así, los *stakeholders* externos no están activamente involucrados en los procesos que gobiernan la estrategia de la RSE, principalmente porque ese proceso se entiende que es un ejercicio de gestión interna (Ibíd.).

➤ **Las personas empleadas y consumidoras son los *stakeholders* principales**

Las áreas más implementadas son aquellas relacionadas con la gestión de las personas empleadas (retribución, formación continua, promoción, reclutamiento) y la gestión de la salud y seguridad en el trabajo. La única área de la dimensión externa de la RSG que se suela entre las más implementadas es la referida a las personas consumidoras, que como veremos más adelante, tiene su explicación en la muestra de empresas seleccionadas y probablemente, en la consideración de la mujer como *stakeholder* clave en empresas

orientadas al consumo (Maxfield, 2007). Así, la RSG es más importante en aquellas áreas donde el *business case* es más evidente (Kilgour, 2010). En este sentido, los objetivos principales son satisfacer las necesidades de las personas consumidoras y empleadas, dando prioridad a la generación y mantenimiento de un valor superior para la persona consumidora (Jamali, 2008).

Por otra parte, las áreas de conciliación y derechos humanos son las más implementadas entre aquellas que se encuentran por debajo del promedio de aplicación de las prácticas de RSG. Una vez más, la explicación al resultado del área de conciliación radica en su vinculación con la dimensión interna y en concreto, con las personas empleadas. Con respecto a los resultados del área de derechos humanos, los “derechos de la mujer son derechos humanos” (UNFPA, 2014, p.1) y en la medida que algunos de esos derechos se refieren a personas empleadas, aquellas empresas comprometidas con la IG también implementan prácticas de RSG en ese ámbito.

➤ ***El medioambiente es un stakeholder difícil de identificar***

El análisis de las áreas menos implementadas refleja que el proceso de implementación de la RSG comienza con la dimensión interna para extenderse a la externa. Asimismo, los *stakeholders* tradicionales de la dimensión externa, como las empresas proveedoras y las comunidades locales, superan a los menos habituales y silenciosos o a quienes tienen más dificultad en ser identificados como *stakeholders* o grupos de interés y menor capacidad para articular sus demandas, como es el caso del medioambiente (Jamali, 2008; Phillips & Reichart, 2000).

Por otra parte, las iniciativas ambientales tienden a implementarse en función de las presiones coercitivas por parte de las instituciones y no se constatan suficientes presiones en las empresas para asumir más responsabilidades sobre sus impactos ambientales (Jamali, 2008) lo que tampoco ayuda a implementar acciones de RSG en el medioambiente. De esta forma, el tratamiento genérico del medioambiente y la escasa consideración de los impactos ambientales en la mujer desde el ámbito empresarial

(Velasco *et al.*, 2014) dificultan la identificación del papel de la mujer en el medioambiente y su condición de *stakeholder*.

➤ ***La mujer es un grupo de interés marginado en los procesos de reestructuraciones y en la gestión medioambiental***

Sorprende que la adaptación al cambio y la gestión de los recursos naturales, siendo áreas de la dimensión interna y con impactos directos en las personas empleadas, estén tan poco desarrolladas. Más adelante analizaremos en profundidad cada una de las áreas, pero una primera explicación podría basarse en las diferencias de género en el comportamiento medioambiental de las mujeres y de los hombres. Así, los hombres se orientan en la esfera “pública” o el activismo político, mientras que las mujeres tienden a comprometerse con comportamientos pro-ambientales en la esfera “privada” del hogar (González García, 2008). Asimismo, a pesar de que la innovación, la ciencia y la tecnología representan un papel fundamental en la gestión ambiental, la mujer en la ciencia sufre las mismas desigualdades que en el mercado laboral (Ranga & Etzkowitz, 2010). Por otra parte, los procesos de reestructuraciones son momentos de tensión que reflejan la naturaleza sesgada por género del mercado laboral y la marginalización de la mujer como grupo de interés (Collins, 2005). De esta forma, las mujeres se ven impactadas en mayor medida (Kalev, 2014) como consecuencia de su menor probabilidad de encontrarse en posiciones directivas o de responsabilidad.

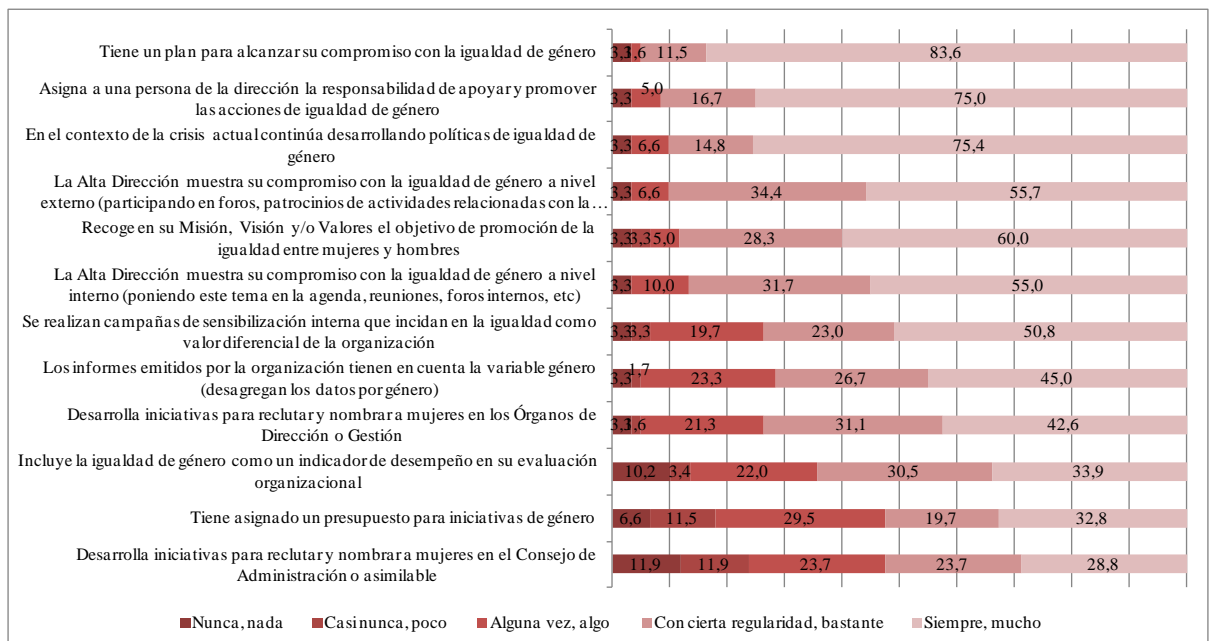
5.2.2. Gobierno Corporativo y Valores

No existe mucha literatura que una la diversidad y el gobierno corporativo (Adams & Ferreira, 2009), y la existente, está muy centrada en las investigaciones de las mujeres en los consejos de administración (Nielsen & Huse, 2010). Jimeno y Redondo (2008) aprecian dos tendencias principales en la investigación sobre la diversidad en las organizaciones: aquellas que se centran en la escasa representación de las mujeres en los órganos de decisión, y las que sugieren una influencia de la diversidad sobre un rendimiento superior de la organización. Este análisis exploratorio pretende contribuir en la investigación de la IG en la gobernanza y aportar unas reflexiones que vayan más allá de esas dos tendencias principales. Así, la Tabla 5.2 clasifica de mayor a menor la implementación de las prácticas de RSG en el ámbito del gobierno corporativo y valores y la Tabla 5.3 el porcentaje de empresas que implementan cada iniciativa en función del grado de despliegue de la misma.

Tabla 5.2: Aplicación media de las prácticas de RSG en Gobierno Corporativo y Valores



Tabla 5.3: Frecuencia en la implementación de las prácticas de RSG en Gobierno Corporativo y Valores



➤ ***Gobierno Corporativo es el área con mayor implementación***

El grado de implementación de las 12 prácticas de RSG propuestas en el ámbito del gobierno corporativo es muy destacable. Todas las iniciativas de RSG en el Gobierno Corporativo se despliegan por encima de la media de implementación del marco de actuación propuesta para la RSG (3,36). Prácticamente el 88% de las empresas recoge siempre o con bastante frecuencia en su misión, visión y valores el objetivo con la IG. Estos datos avalan la literatura que resalta la importancia de la implicación de la Alta Dirección con la IG para que la RSG adquiera carácter estratégico y sea desplegada en toda la organización (Kahale Carrillo, 2013; GRI & IFC, 2009; Torre & Maruri, 2009; UNIFEM & UNGC, 2011a). Asimismo, el hecho de que sea el área con mayor despliegue corrobora la literatura que sugiere su carácter impulsor de la RSG. La promoción de la IG requiere de un cambio de actitud en las personas encargadas de gestionar que incorpore los principios de la IG dentro de los valores corporativos (Cohen, 2010).

De esta forma, el avance se daría primeramente en el ámbito de la Alta Dirección, posteriormente en la dimensión interna, y finalmente, en la externa (Velasco *et al.*, 2014).

➤ ***El compromiso con la igualdad de género es estratégico***

Destaca el hecho de que pese a la situación de crisis actual, las empresas continúan implementando políticas de IG (4,59), lo cual evidencia el carácter de empresas avanzadas y pioneras en esta materia. En este sentido, el 75,4% de las empresas DIE así lo indican. Es decir, la muestra seleccionada de empresas son coherentes con el compromiso adquirido en materia de RSG, y por tanto, el fomento de la IG no es una mera acción de filantropía o de acción con fines publicitarios. En este sentido, la práctica referida a la asignación de un presupuesto para iniciativas de género, es de las menos implementadas (3,61), lo que siendo a priori un resultado no muy favorable (una tercera parte de las empresas indican que siempre disponen de un presupuesto específico), pudiera interpretarse asimismo positivamente en coherencia con el carácter estratégico del compromiso de la IG. Es decir, no se necesita un presupuesto específico, sino que las iniciativas de RSG se despliegan y asumen en cada área. De esta forma, la RSG forma parte de la estructura y de la estrategia de la empresa (Torre & Maruri, 2009).

La propia población seleccionada para este análisis justifica en si misma gran parte de los resultados en el ámbito del Gobierno Corporativo y Valores. Es decir, los criterios de evaluación del DIE coinciden con algunas de las prácticas propuestas en el marco de actuación para la RSG. Así, la documentación requerida para conseguir la certificación DIE solicita la presentación del plan de igualdad de la empresa, y en los casos en los que no exista una obligación legal o de otra naturaleza para implantar un plan de igualdad, un documento que acredite la voluntad del acuerdo. Por otra parte, el 62,3% de las empresas de la muestra son grandes empresas con más de 250 personas empleadas, por lo que tienen la obligación de implementar planes de igualdad. Por ello, no sorprende que la práctica referida a la posesión de un plan para alcanzar la IG sea la más implantada con un 4,72. De hecho, el 83,6% de las empresas DIE valoran con la máxima puntuación esta práctica.

Asimismo, entre los criterios a evaluar se mencionan expresamente la existencia de responsables de igualdad en los ámbitos de dirección, la desagregación de los datos por género, o la información, formación y sensibilización en igualdad y no discriminación, tanto para el conjunto de la empresa como para ciertos grupos o perfiles profesionales. De esta forma, se entiende por qué la asignación a una persona de la dirección la responsabilidad de promover las acciones de IG está implementada en un 4,60, por qué la Alta Dirección muestra su compromiso con la IG a nivel externo (4,39), a nivel interno (4,35), realiza campañas de sensibilización interna que inciden en la IG como valor diferencial (4,15), y por qué emite informes con datos desagregados por género (4,08). Así, el 73,8% de las empresas DIE manifiestan que una persona de la alta Dirección es la responsable de promover las iniciativas de IG y prácticamente el 90% de las empresas muestran su compromiso con la IG tanto interna como externamente.

➤ ***Dificultades de la mujer para acceder a órganos de decisión y Consejos de Administración***

La ausencia de mujeres en los órganos de decisiones empresariales es una cuestión que preocupa a organismos y al ámbito académico (Boulouta, 2013; CE, 2014, 2013b, 2012a; Francoeur *et al.*, 2008; Terjesen & Singh 2008). Sin embargo, y a pesar de que la presencia de las mujeres en los diferentes ámbitos de toma de decisiones en la empresa

sea otro de los criterios de evaluación a la hora de conceder el DIE, el desarrollo de iniciativas para reclutar y nombrar a mujeres en los consejos de administración es la práctica menos implementada en el área del gobierno corporativo (3,46). Asimismo, el despliegue de iniciativas para reclutar mujeres en órganos de dirección y gestión tiene un grado de implementación de un 4,08. Un 46% de las empresas DIE nunca, casi nunca o rara vez desarrollan iniciativas para reclutar mujeres en el consejo de administración. No obstante, el 73,7% de las empresas si reclutan y nombran mujeres en órganos de dirección o de gestión.

El tamaño de las empresas de la muestra puede explicar este resultado. Como se ha comentado, un 62,3% de las empresas son grandes, siendo el 92,1% de esas grandes empresas muy grandes (más de 500 personas empleadas). En este sentido, la literatura nos indica las dificultades de la mujer para acceder a órganos de decisión en empresas grandes. Así, la promoción de la mujer es más probable que se de internamente en las empresas y promocionan menos en las empresas grandes porque hay menos mujeres en posiciones de liderazgo (CE, 2010a). De esta forma, los resultados inducen a pensar que el proceso de promoción de la mujer en las empresas DIE en los consejos de administración pasa primeramente por su promoción a órganos de dirección o de gestión.

Los resultados de estas iniciativas son los menores del área, pero exceden con amplitud del 50% de implantación y del promedio de implementación del marco de actuación para la RSG. Es decir, siendo datos a mejorar no son malos. Además de la explicación anterior, los resultados pudieran deberse al sector de pertenencia de la mayoría de las empresas de la muestra. Así, un 77,05% de ellas pertenecen al sector servicios donde es más probable que haya mujeres en los consejos de administración (Brammer *et al.*, 2009; De Anca & Gabaldón, 2014) y en consecuencia, una mayor probabilidad de implementar acciones de RSG (Larrieta-Rubín de Celis *et al.*, 2015). En cualquier caso, este resultado requiere de un análisis en mayor profundidad que estudie la presencia de las mujeres en los consejos de administración de las empresas de la muestra.

➤ ***Los aspectos de género tienen poca incidencia en los informes de gestión***

La IG no es aún un indicador de desempeño organizacional muy extendido. Esta práctica está implementada en un 3,75 y, siendo un dato interesante, viene a manifestar lo expresado por Grosser y Moon (2008) en el sentido de que los aspectos de género tienen poca incidencia en los informes de gestión y que se suele recoger mucha más información de la que se publicita.

5.2.3. Responsabilidad Social de Género Interna

La dimensión interna de la RSG es la más desarrollada. Cinco de las seis áreas que se encuentran desplegadas por encima del grado medio de implementación son áreas englobadas en la dimensión interna. En concreto, se trata de las áreas de la gestión de los RRHH Retribución (4,08), Formación Continua (3,83), Promoción (3,76) y Reclutamiento, Selección y Contratación (3,70), así como el área de la gestión de la SST (3,63). Este resultado viene justificado por el carácter de “driver” o impulsor de la RSG ejercido por parte de las personas empleadas (Jamali, 2008; Thorpe- Jones *et al.*, 2010; Torre & Maruri, 2009). El análisis de las distintas iniciativas de RSG realizado en el Capítulo 2 y la literatura ampliamente abordada en el Capítulo 3 de esta tesis, así lo avalan.

Las otras tres áreas de la dimensión interna se despliegan en menor medida que la media del marco de actuación. Sin embargo, el área de Conciliación de la Vida Laboral y Personal (3,27) es el área más desplegada entre las que lo realizan en menor medida, lo que corrobora el análisis previamente realizado.

Las áreas de Adaptación al Cambio y la Gestión de los Impactos Ambientales y de los Recursos Naturales se posicionan a la cola en el despliegue del marco de actuación para la RSG con un 2,91 y 2,63 respectivamente. Estos resultados se discutirán posteriormente.

5.2.3.1. Recursos Humanos

El compromiso con la IG implica el desarrollo de una sensibilidad hacia prácticas de gestión de RRHH que puedan contribuir a eliminar los sesgos de género en las organizaciones (Dickens, 1998).

Los resultados del área de RRHH avalan lo indicado en la literatura, reflejando el carácter estratégico en la RSE de las personas empleadas (CIPD, 2002), el papel central de la gestión de los RRHH en el avance de la RSE en la empresa (Rekha & Gayathri, 2013; Sharma *et al.*, 2011), y la vinculación de la gestión de los RRHH a partir de la RSE con el *business case* y el desarrollo sostenible (He & Zhang, 2008; Lee *et al.*, 2012).

En este contexto, las personas responsables de la función de los RRHH juegan un papel importante configurando la organización de tal forma que las personas empleadas entiendan la importancia de la IG (Knudsen, 2012) y al mismo tiempo, provocando cambios en los programas que promueven la IG en la empresa (Greenwood, 2002; Jabbour & Santos, 2008; Knudsen, 2012; Yang & Konrad, 2011).

5.2.3.1.1. Área de Reclutamiento, Selección y Contratación

El reclutamiento, la selección y la contratación son procesos claves de la gestión de RRHH, que aplicándolos desde una perspectiva de RSG pueden facilitar el avance con mayor celeridad de la IG en la empresa. Las Tabla 5.4 y 5.5 clasifican de mayor a menor grado de implementación y las frecuencias de las prácticas de RSG propuestas en el área de reclutamiento, selección y contratación.

Tabla 5.4: Aplicación media de las prácticas de RSG en Reclutamiento, Selección y Contratación

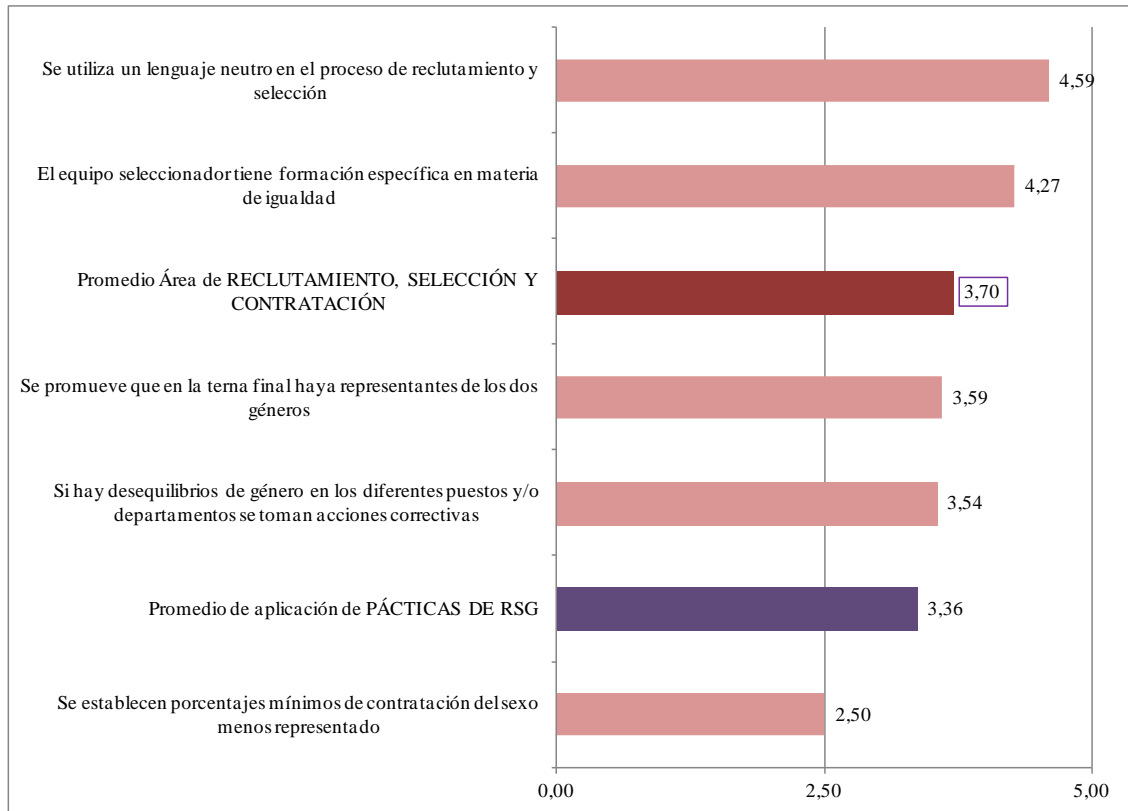
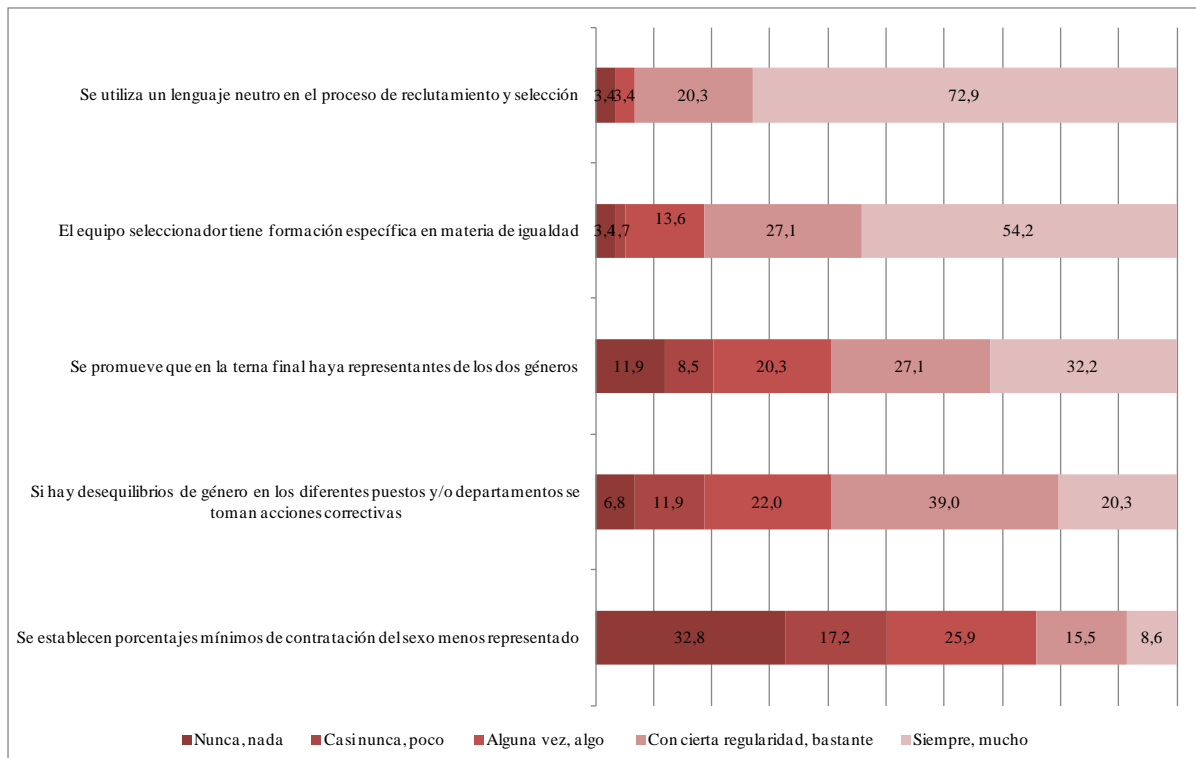


Tabla 5.5: Frecuencias en la implementación de las prácticas de RSG en Reclutamiento, Selección y Contratación



➤ ***Existe una sensibilidad hacia la comunicación que promueve la igualdad de género***

La utilización de un lenguaje neutro en el proceso de reclutamiento y selección es la medida más implementada (4,59), evidenciando la sensibilidad en la comunicación de las empresas avanzadas por no transmitir ningún tipo de discriminación. Así, el 93,2% de las empresas DIE exhiben una comunicación que promueve la IG. Este dato viene avalado por la propia tipología de la población de empresas DIE. De esta forma, la política de imagen de la empresa y el uso del lenguaje no sexista que contribuyan a la eliminación y prevención de las situaciones de discriminación, son criterios de evaluación del modelo organizativo a la hora de conceder el DIE. Por otra parte, las empresas cuidan el lenguaje probablemente debido a la mayor visibilidad externa de esta iniciativa y a su inmediatez e impacto.

➤ ***Se evidencia el compromiso con la igualdad de género***

El compromiso con la IG de las empresas es sincero. Así, el equipo seleccionador tiene formación específica en materia de igualdad (4,27) y si hay desequilibrios de género en los diferentes puestos y/o departamentos se toman acciones correctivas (3,59). Estas prácticas avalan la toma de conciencia de las desigualdades a las que se enfrenta la mujer por parte de las empresas analizadas y la adopción de medidas para solventarlas o mitigarlas.

➤ ***Menor implantación de acciones positivas referidas a la contratación directa de mujeres***

Quienes toman las decisiones siguen inconscientemente actuando de acuerdo a estereotipos sobre la persona candidata ideal que infravaloran las capacidades de las mujeres (Motowidlo, 1986). En consecuencia, seleccionar mujeres cualificadas de forma directa implica enfrentarse a los métodos tradicionales de contratación (Konrad *et al.*, 2008). En este sentido, el establecimiento de cuotas ha focalizado gran parte del debate como medida que combate la dificultad de la mujer para acceder a posiciones de decisión, relegando a un segundo plano la finalidad que persigue dicha medida.

De este modo, la mayor debilidad de esta área se refiere a la práctica de acciones positivas que promuevan la contratación directa de mujeres. Así, el establecimiento de

porcentajes mínimos de contratación del sexo menos representado, mayormente mujeres, es la práctica menos implementada en esta área (2,50). Únicamente el 8,6% de las empresas DIE manifiestan desplegar esta iniciativa siempre. Sin embargo, si se promueve que en la terna final haya representantes de los dos géneros (3,59). Prueba de ello, es que el 59,3% de las empresas aplican esta práctica en todos los procesos de reclutamiento o con bastante frecuencia.

➤ ***Es una de las áreas con menor grado de implementación dentro de RRHH***

A pesar de la importancia del proceso de reclutamiento y selección en la gestión de los RRHH por su vinculación directa con la retención y atracción del personal (Gond *et al.*, 2010), el grado de implementación de las prácticas de RSG en esta área es de las menores en el ámbito de RRHH (3,70). Las discriminaciones en los procesos de reclutamiento, selección y contratación son más sutiles y menos evidentes que en otras áreas, por lo que esta área es uno de los verdaderos espacios naturales de gestión de la RSG.

5.2.3.1.2. Área de Promoción Profesional y Desarrollo de Carrera

Tras múltiples llamamientos para promocionar y dar visibilidad a las mujeres en los órganos de decisión, la segregación laboral sigue siendo una realidad empresarial, de manera que el compromiso de las empresas es vital para superar las desigualdades laborales de la mujer. Las Tablas 5.6 y 5.7 clasifican de mayor a menor grado de implementación y frecuencias de las prácticas de RSG propuestas en el área de promoción profesional y desarrollo de carrera por parte del grupo de empresas DIE, que como se ve, son relativamente avanzadas en esta área.

➤ ***Hay conciencia sobre las dificultades de la mujer en la promoción***

Las empresas DIE son conscientes de las barreras (3,82) y de las dificultades (3,70) que tienen las mujeres para incorporarse en los procesos de promoción. En este contexto, el compromiso con la IG de estas empresas se evidencia a la hora de valorar ciertos criterios como la disponibilidad para viajar o las excedencias para el cuidado de menores, como no excluyentes en los procesos de promoción (4,30).

Tabla 5.6: Aplicación media de las prácticas de RSG en Promoción Profesional y Desarrollo de Carrera

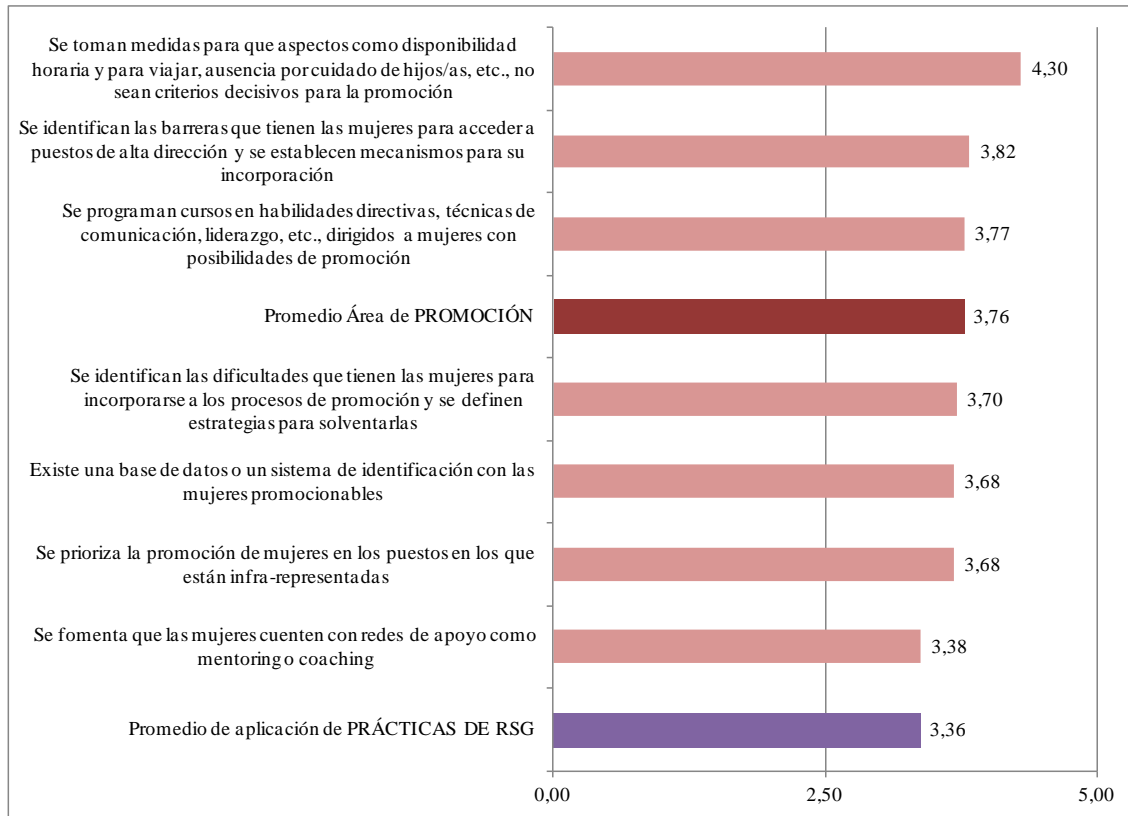
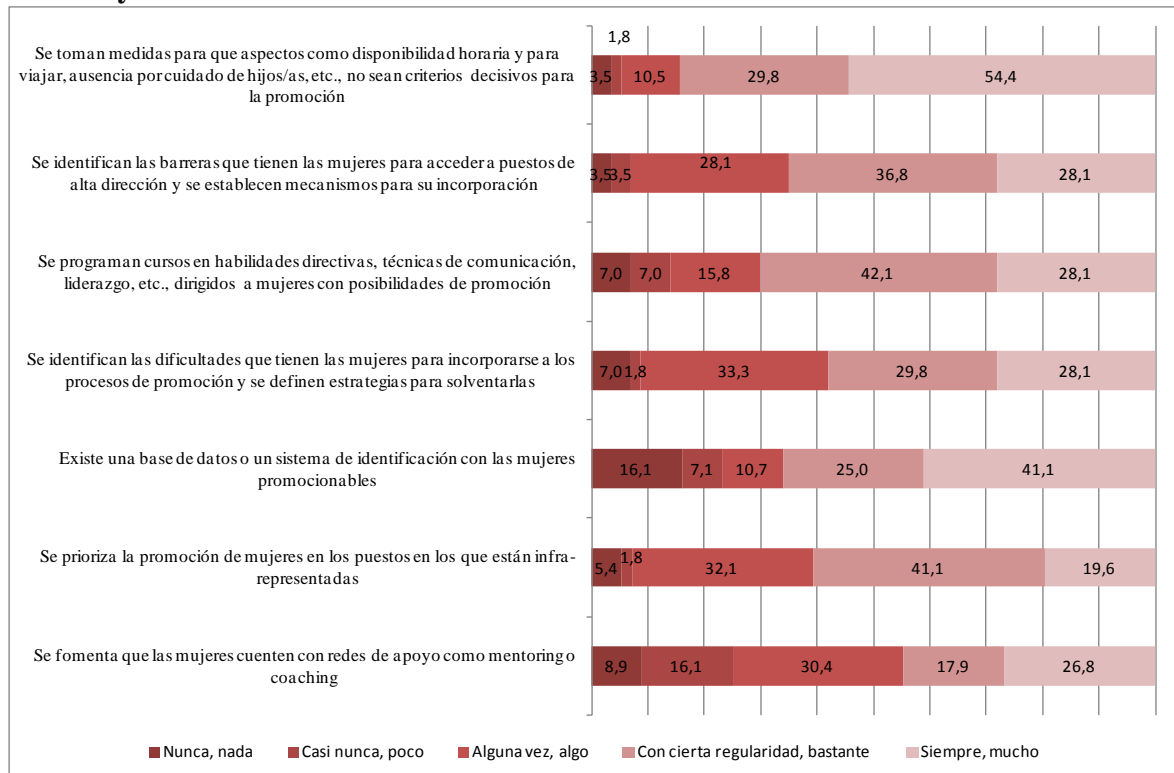


Tabla 5.7: Frecuencias en la implementación de las prácticas de RSG en Promoción Profesional y Desarrollo de Carrera



Por otra parte, dado que la promoción está ligada a la formación (Torre & Maruri, 2009), las empresas estudiadas programan cursos en habilidades directivas a aquellas mujeres con posibilidades de promoción (3,77). Este dato se explica porque la concesión del DIE valora expresamente la puesta en marcha de una oferta formativa que permita corregir las carencias de cualificación de las mujeres, así como facilitar su acceso a puestos de trabajo en que se encuentran subrepresentadas, especialmente aquellos de mayor responsabilidad, diversificación, creatividad y remuneración.

➤ *Se sigue evidenciando un gap entre la retórica y la práctica*

Las mujeres desarrollan diferentes modelos de carreras profesionales (Kirchmeyer, 1998). La legislación ha eliminado las barreras que impedían promocionar a las mujeres y las empresas han tomado conciencia sobre ellas. Sin embargo, las medidas concretas que permiten superar las barreras en la promoción están en menor medida implantadas. Así, en las empresas DIE las prácticas referidas a la disponibilidad de redes de apoyo, *mentoring* o *coaching* es la menor implementada en esta área (3,38). En este sentido, únicamente un 26,8% de las empresas DIE indican que disponen de esas redes de apoyo. Asimismo, las bases de datos de mujeres promocionables (3,68) y la priorización de la promoción de las mujeres en cargos donde se encuentran infra-representadas (3,68) son las prácticas menos implementadas. En lo que respecta a la base de datos de mujeres promocionables, un 66,1% de las empresas indican que disponen de ellas o con bastante frecuencia. No obstante, únicamente un 19,6% de las empresas DIE indican que siempre priorizan la promoción de la mujer en cargos cuya donde se encuentran infra-representadas. Esta última va en consonancia con la referida al establecimiento de cuotas de contratación del género menos representado que como ya hemos visto en el apartado anterior, también era la práctica menos implementada en el área de reclutamiento, selección y contratación.

Estos resultados invitan a un análisis más profundo de los motivos y razones que se esconden tras las dificultades para implementar acciones positivas más concluyentes a la hora de promocionar a las mujeres a órganos de decisión. La Teoría de la Señalización sugiere que las empresas que promocionan mujeres en los órganos de decisión lanzan mensajes de su compromiso para crear valores sociales y ganar reputación (Miller & Triana, 2009). Sin embargo, es más difícil que las mujeres promocionen internamente a posiciones ejecutivas que externamente vía consejeras independientes (De Anca &

Gabaldón, 2009). Si esto fuera así, las empresas DIE optarían por promocionar mujeres externamente, obteniendo reputación pública de manera más inmediata y relegando aquellas iniciativas que promueven la promoción interna por su mayor coste.

5.2.3.1.3. Área de Formación Continúa

La formación es un proceso clave en materia de sensibilización y un facilitador de otros procesos como la promoción o la retribución. La empresa socialmente comprometida con la IG puede contribuir a su avance a partir de la formación. El análisis de las prácticas de RSG en el área de formación continua se muestra en las Tablas 5.8 y 5.9, clasificándolas de mayor a menor implementación y reflejando sus frecuencias. Una primera lectura de las tablas invita poner en valor el despliegue de la RSG en esta área.

➤ *La formación es un elemento clave en la gestión de la RSG*

La formación en IG es una herramienta fundamental para el diseño de políticas empresariales avanzadas en IG (Torre & Maruri, 2009). Las empresas con DIE proporcionan formación en IG a toda la plantilla (4,08), lo que concuerda con lo indicado previamente relativo a la formación en IG del equipo seleccionador en el proceso de reclutamiento (4,27), y con la formación en materia de igualdad a las personas responsables de definir la política retributiva (4,18), y con la inclusión de aspectos de género en la formación sobre prevención y salud y seguridad en el trabajo (3,44) que se analizarán posteriormente. Se tratan de prácticas formativas que, perteneciendo a otras áreas y procesos de gestión de RRHH, se implementan por encima de la media (3,36).

El 73,5% de las empresas DIE ofrecen formación en IG a todo el personal habitualmente. En este sentido, la concesión del DIE valora la formación y la sensibilización en materia de IG en el conjunto de la empresa, lo que explicaría el alto grado de implantación de las prácticas formativas. Así, el área de formación continua es la segunda área del proceso de gestión de RRHH con mayor promedio de implantación.

Tabla 5.8: Aplicación media de las prácticas de RSG en Formación Continua

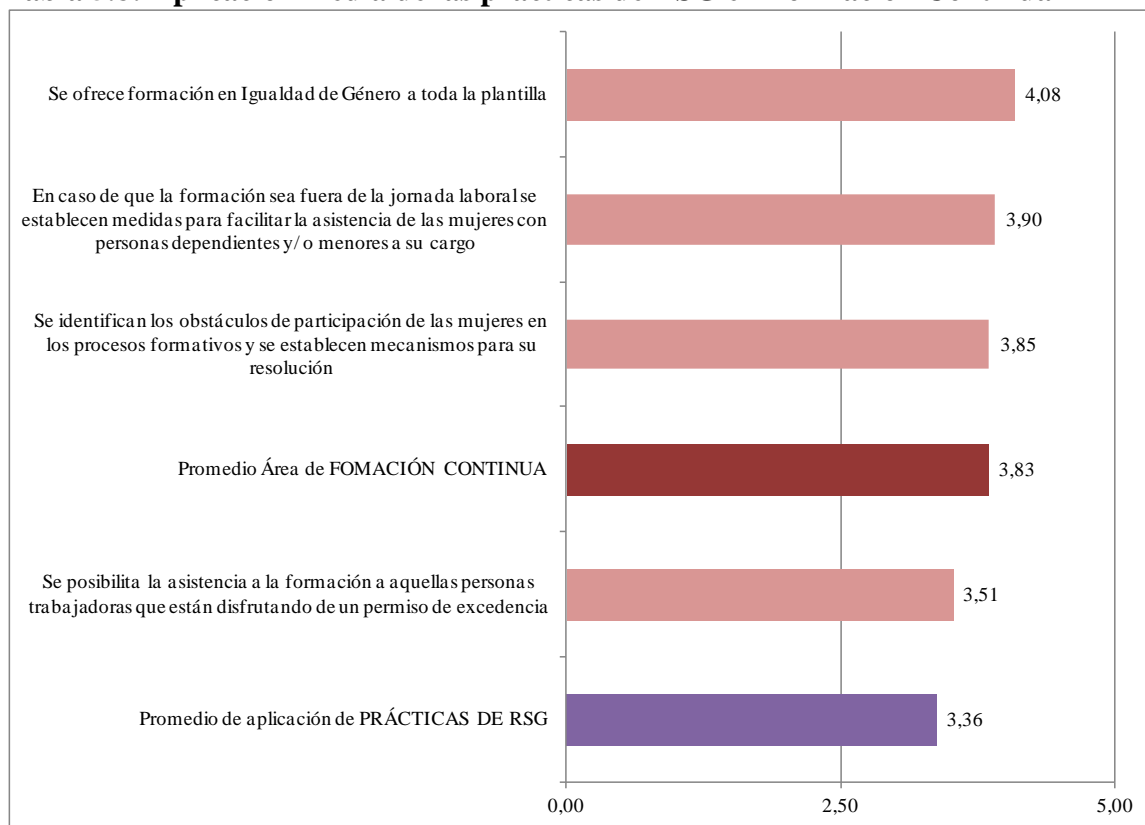
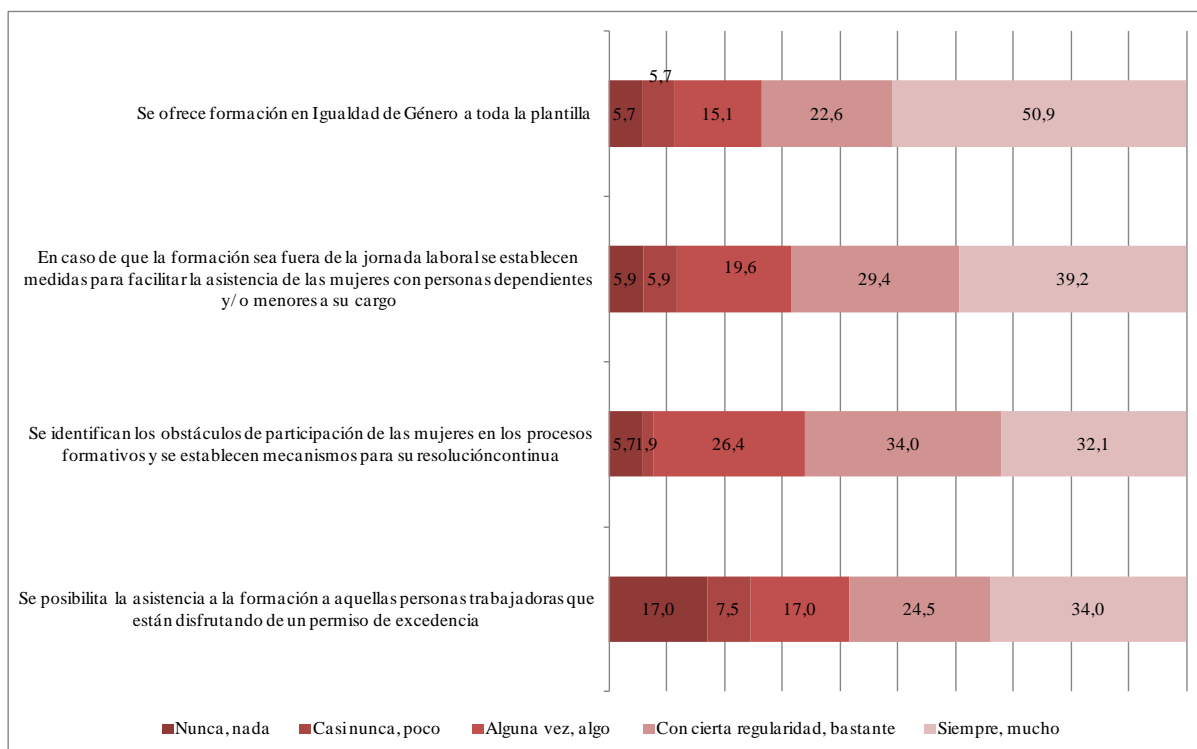


Tabla 5.9: Frecuencias en la implementación de las prácticas de RSG en Formación Continua



➤ ***El compromiso con la conciliación de la vida profesional, familiar y personal se manifiesta en la formación***

Las empresas con DIE trasladan su compromiso con la conciliación de la vida profesional y personal al área de formación continua. En concreto, las empresas establecen medidas para facilitar la asistencia de las mujeres con personas dependientes y/ o menores a su cargo en caso de que la formación sea fuera de la jornada laboral (3,90), identifican los obstáculos de participación de las mujeres en los procesos formativos y se establecen mecanismos para su resolución (3,85) y posibilitan la asistencia a la formación a aquellas personas trabajadoras que están disfrutando de un permiso de excedencia (3,51). De esta forma, el 68,6% de las empresas DIE facilitan la formación del personal con dependientes a su cargo y el 58,5% de las empresas lo hacen con personas que disfrutan de permisos. La elección de las empresas seleccionadas influye en estos resultados. Así, el establecimiento de medidas de organización del tiempo que faciliten la conciliación de la vida laboral, familiar y personal es asimismo un aspecto importante en la valoración de la concesión del DIE.

5.2.3.1.4. Área de Retribución

La retribución es un área crítica porque, si bien ninguna empresa reconoce abiertamente la discriminación salarial, los datos de cotización en la Seguridad Social así lo evidencian año tras año. El marco de actuación para la RSG propuesto mira con atención esta área y las Tablas 5.10 y 5.11 clasifican las prácticas de mayor a menor implementación y sus frecuencias en las empresas con DIE.

Tabla 5.10: Aplicación media de las prácticas de RSG en Retribución

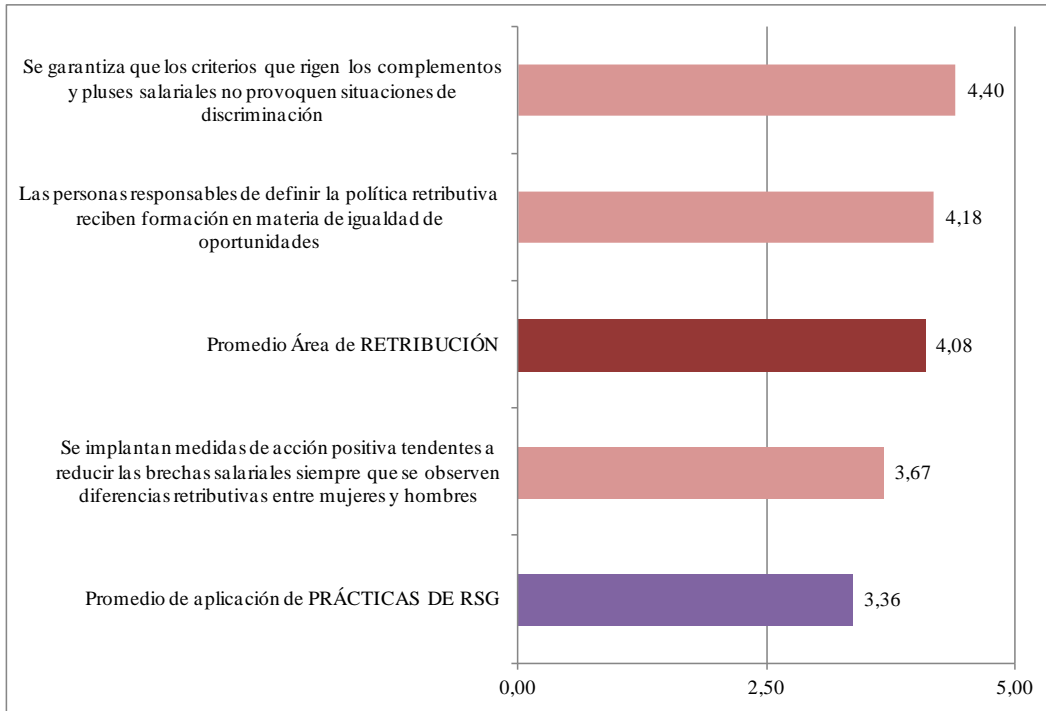
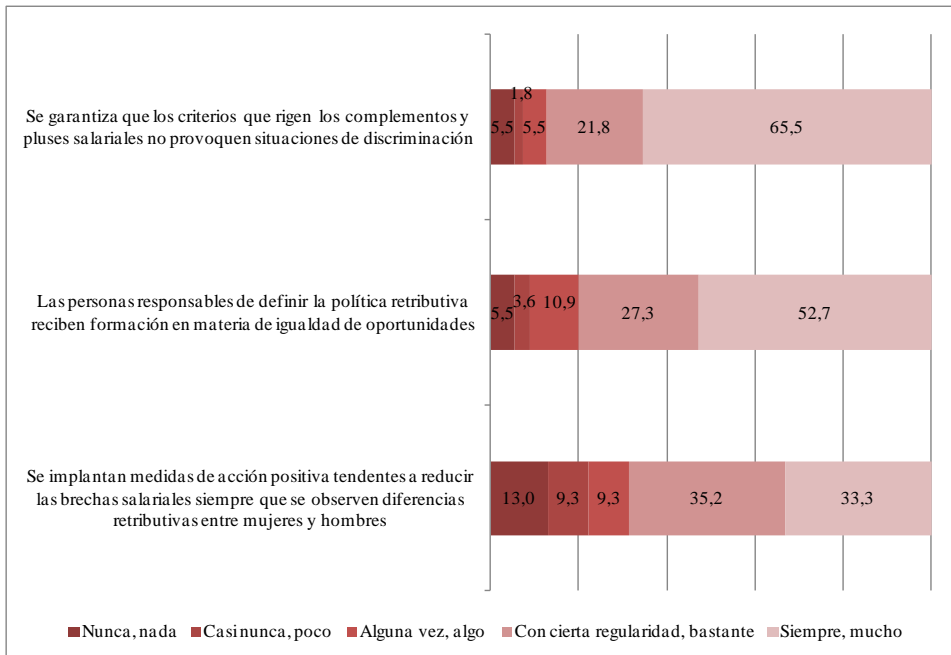


Tabla 5.11: Frecuencia en la implementación de las prácticas de RSG en Retribución



➤ *Es el área con mayor implementación en RRHH*

La legislación prohíbe la discriminación salarial y vela por la retribución igualitaria. En este contexto, no es extraño que el área de retribución sea el de mayor implementación en la gestión de RRHH y la segunda más implementada de todas las áreas de gestión de la

RSG (4,08). Así, el 87,3% de las empresas con DIE garantizan habitualmente que los criterios que rigen los complementos y pluses salariales no provoquen situaciones de discriminación (4,40). Es un dato relevante que expresa el compromiso de las empresas DIE, dado que los complementos salariales pueden explicar hasta un 80% de la brecha salarial en España (De la Rica *et al.*, 2008). Este resultado va en línea con el estudio reciente de Rekker *et al.* (2014), que indica que el género femenino del CEO y la condición de empresa socialmente responsable moderan las desigualdades en los paquetes retributivos. Además, las mujeres se preocupan y detectan en mayor medida los comportamientos discriminatorios en la retribución (Rekker *et al.*, 2014). Del mismo modo, las empresas con DIE son empresas socialmente responsables y el 64% de las personas responsables de la RSE en la muestra son mujeres, lo que pudiera provocar un mayor interés por respetar la igualdad en los paquetes retributivos.

Por otra parte, las empresas de menor tamaño tienden a presentar mayores desigualdades retributivas (Adams, Gupta, Haughton & Leeth, 2007). Dado que la muestra seleccionada está formada en un 62,3% por empresas grandes, esta circunstancia podría explicar asimismo el hecho de que sea el área con mayor promedio de implementación.

➤ ***La brecha salarial persiste***

A pesar de que las empresas analizadas muestran un alto grado de compromiso en materia de retribución, estas afirman que implantan medidas de acción positiva tendentes a reducir las brechas salariales cuando se observan diferencias (3,67). Es decir, de acuerdo a la escala Lickert propuesta, 3,67 se sitúa entre “alguna vez” y “con cierta regularidad”, lo cual refleja la brecha salarial aun existente entre mujeres y hombres. Se implementan medidas de acción positiva precisamente porque existe la brecha salarial. Más concretamente el 33,3% de las empresas DIE lo hacen “siempre” y un 35,2% de ellas “con cierta regularidad”.

Por otra parte, el hecho de que la concesión del DIE valore la desagregación por sexo de los datos relativos a la retribución del personal que integra la empresa, por edad, tipo de vinculación con la empresa, niveles, grupos, categorías o puestos de trabajo y su

evolución en los últimos años, contribuye a que las empresas implementen medidas de acción positiva correctoras.

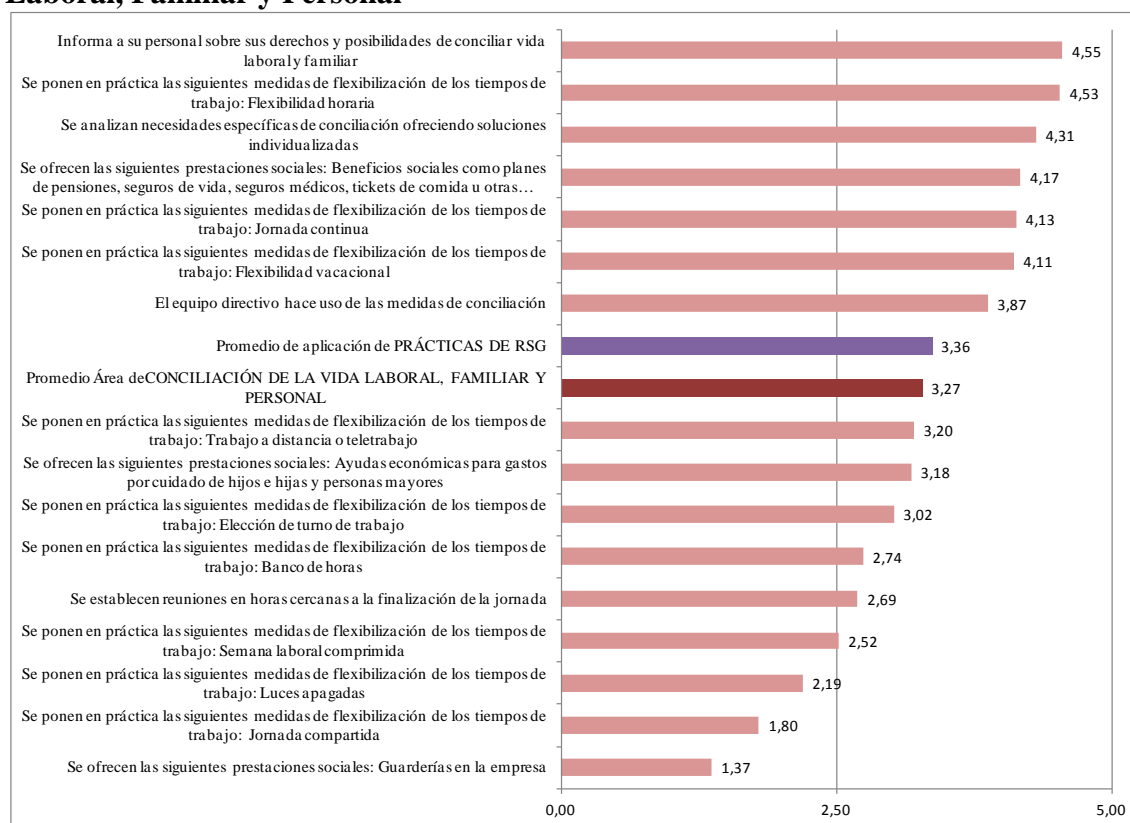
5.2.3.2.. Área de Conciliación de la vida laboral, familiar y personal

El conflicto entre trabajo y familia afecta al desarrollo profesional de las mujeres (Hopkins & O'Neil, 2007). El reto de las políticas de conciliación pasa por conseguir la compatibilidad entre tener familia, trabajo y carrera profesional, sin que ello implique renuncia profesional para las mujeres (TUC, 2008). Las Tablas 5.12 y 5.13 clasifican las prácticas de mayor a menor implementación y refleja las frecuencias en el área de conciliación de la vida laboral, familiar y personal, mostrando el grado de evolución de algunas de ellas.

➤ ***Se constata un interés en promover la conciliación de la vida laboral, personal y familiar***

El promedio de implementación (3,27) es el más bajo de todas las áreas de gestión de RRHH, situándose incluso por debajo de la media de implementación de las prácticas de RSG (3,36). Sin embargo, es el área con mayor número de prácticas propuestas, que además son muy variadas y heterogéneas. Seis de las prácticas analizadas superan el nivel 4 de implementación lo que evidencia el compromiso de las empresas DIE en promover la conciliación. Así, las empresas con DIE informan a su personal sobre sus derechos y posibilidades de conciliar vida laboral y familiar (4,55) y analizan las necesidades específicas de conciliación ofreciendo soluciones individualizadas (4,31) en gran medida. La población seleccionada condiciona nuevamente los datos de esta área dado que el DIE valora el establecimiento de medidas que faciliten la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. Por otra parte, prácticamente una tercera parte de las empresas participantes en este análisis exploratorio (31,15%) están acreditadas como Empresas Familiarmente Responsables (EFR). Estas empresas muestran su compromiso con la conciliación del trabajo y la familia a partir de la implementación de una herramienta de gestión que posibilita los procesos de conciliación en las empresas.

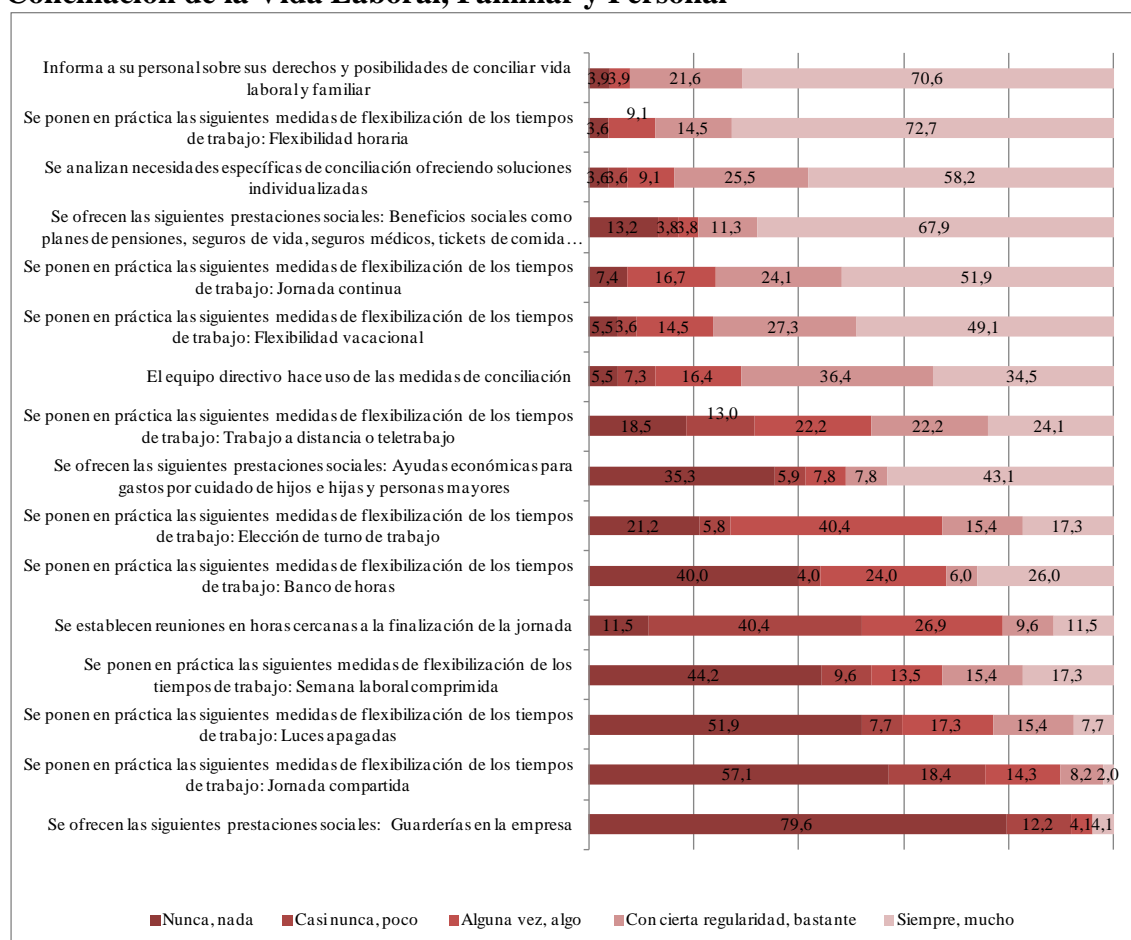
Tabla 5.12: Aplicación media de las prácticas de RSG en Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal



➤ ***Las medidas de flexibilización de los tiempos y lugares de trabajo implementadas son las tradicionales***

La flexibilidad horaria es la medida de conciliación más aplicada entre aquellas que flexibilizan los tiempos de trabajo (4,53), lo que concuerda con el estudio de Torre y Maruri (2009) quienes establecen que la flexibilización de los tiempos de trabajo es la medida de conciliación más extendida, y más en concreto la flexibilidad horaria. El 72,7% de las empresas DIE la implementan siempre y un 14,5% con bastante y cierta regularidad. Del mismo modo, la jornada continua y la flexibilidad vacacional son dos de las prácticas más implementadas en el área (4,13 y 4,11 respectivamente). Así, el 51,9% de las empresas indican que siempre ofrecen la posibilidad de la jornada continua y el 49,1% la flexibilidad vacacional. En este sentido, la posibilidad de elección del turno de trabajo alcanza asimismo un grado de implementación reseñable (3,02).

Tabla 5.13: Frecuencias en la implementación de las prácticas de RSG en Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal



Por otra parte, el teletrabajo es la fórmula más tradicional entre las medidas de flexibilización del lugar de trabajo (Torre & Maruri, 2009), de manera que en este grupo de empresas el trabajo a distancia o teletrabajo se implementa en un 3,20. Prácticamente un 46,3% de las empresas DIE despliegan esta medida en grado siempre o con bastante regularidad. El teletrabajo implica la modificación y flexibilización de la estructura organizativa (Torre & Maruri, 2009), lo que evidencia la madurez de las empresas en la aplicación de medidas que excedan de la legislación.

➤ ***Se evidencian síntomas de progreso hacia una gestión avanzada de la conciliación***

El equipo directivo de las empresas DIE hace uso de las medidas de conciliación (3,87) y las reuniones casi nunca se establecen en horas cercanas a la finalización de la jornada (2,69). Así, el 70,9% de las empresas indican que sus equipos directivos hacen uso de las medidas de conciliación y un 51,9% de ellas nunca o casi nunca establecen reuniones en horas cercanas a la finalización de la jornada. Estos datos sugieren que la cultura a favor

de la conciliación está firmemente insertada en la empresa. El dato no es baladí porque el equipo directivo habitualmente es predominantemente masculino y tradicionalmente poco proclive a utilizar medidas de conciliación en las grandes empresas (CE, 2014). Además, los equipos directivos actúan como modelos y favorecen el uso de las medidas de conciliación (Fundación Masfamilia, 2012).

Por otra parte, uno de los mayores desafíos de la conciliación pasa por la corresponsabilidad de ambos sexos en su utilización, lo que sugiere que las empresas con DIE interpretan la conciliación como una dimensión de la cultura empresarial.

➤ ***Las empresas DIE optan por externalizar los beneficios sociales***

Las empresas con DIE ofrecen beneficios sociales como planes de pensiones, seguros de vida, seguros médicos, tickets de comida u otras ayudas materiales para la familia (4,17) y ayudas económicas para gastos por cuidado de hijas e hijos y personas mayores (3,18). Prácticamente el 68% de las empresas despliegan siempre la primera de las medidas y el 43,1% de ellas, la segunda medida. Sin embargo, la práctica referida a la guardería en la empresa es la menor implementada (1,37) y únicamente un 4,1% de las empresas DIE disponen de guardería en las instalaciones. Estos datos sugieren que las empresas optan por aportar dinero a las personas empleadas en lugar de implicarse en la gestión diaria de esos beneficios sociales.

El tamaño de las empresas, (un 62,3% son grandes empresas, con una amplia mayoría de empresas muy grandes de más de 500 personas empleadas) pudiera dar lugar a pensar que cabría una implicación más directa. Asimismo, la presión de los sindicatos o representantes del personal (más habituales en empresas grandes) pudiera justificar esta hipótesis. En todo caso, parece que las empresas avanzadas se decantan por la externalización.

➤ ***Las medidas de flexibilización del tiempo de trabajo más concluyentes son las menos implementadas***

La jornada compartida (1,80), las luces apagadas (2,19), la semana laboral comprimida (2,52) y el banco de horas (2,74) son medidas rotundas y concluyentes que tienen poca implementación en este grupo de empresas. De hecho, las dos primeras son dos de las

cuatro prácticas menos implementadas de todo el marco de actuación para la RSG propuesto. Así, únicamente un 7,7% indica poner en práctica las luces apagadas y un 2% de ellas la jornada compartida. La explicación a este dato pudiera radicar en lo transgresor y novedoso de las prácticas sugeridas. Se tratan de medidas más habituales en los países del norte de Europa y menos conocidas o implementadas en España.

5.2.3.3. Salud y Seguridad en el Trabajo

Los riesgos laborales de las mujeres se han subestimado (London *et al.*, 2002), las mujeres han sido menos estudiadas en las investigaciones científicas referidas a la salud laboral, y las acciones de prevención son menos frecuentes en los trabajos de las mujeres (Messing, 1998; Messing & Stellman, 2006; Niedhammer, Saurel-Cubizolles, Piciotti & Bonenfant, 2000). En este contexto, las Tablas 5.14 y 5.15 clasifican de mayor a menor grado de implementación las prácticas de RSG propuestas en el área de SST de las empresas con DIE y sus frecuencias en la implementación, constatando el progreso de estas empresas en ciertas prácticas.

➤ ***Las medidas contra la violencia de género y el acoso sexual son las más implementadas***

Se observa una dicotomía en el tratamiento de las iniciativas de RSE en la dimensión de la SST. Por una parte, las iniciativas que promueven la RSE son predominantemente privadas y de carácter voluntario, mientras que las iniciativas en SST están determinadas en gran medida por la regulación legal y gubernamental (EU-OSHA, 2004). En este sentido, el aspecto normativo es muy importante en materia de SST y se manifiesta en las empresas DIE a través del mayor despliegue de prácticas que sancionan, previenen o eliminan las situaciones de acoso sexual en el trabajo (4,68) y aquellas que facilitan medidas de apoyo a las mujeres que sufran violencia de género (4,14). Así, el 90,6% de las empresas siempre o con mucha frecuencia implementan medidas contra la violencia de género y el acoso sexual. Asimismo, el 64,7% de las empresas DIE facilitan medidas de apoyo psicológico o cambio de puesto de trabajo u horario a las mujeres que sufren violencia de género.

Tabla 5.14: Aplicación media de las prácticas de RSG en la gestión de la SST

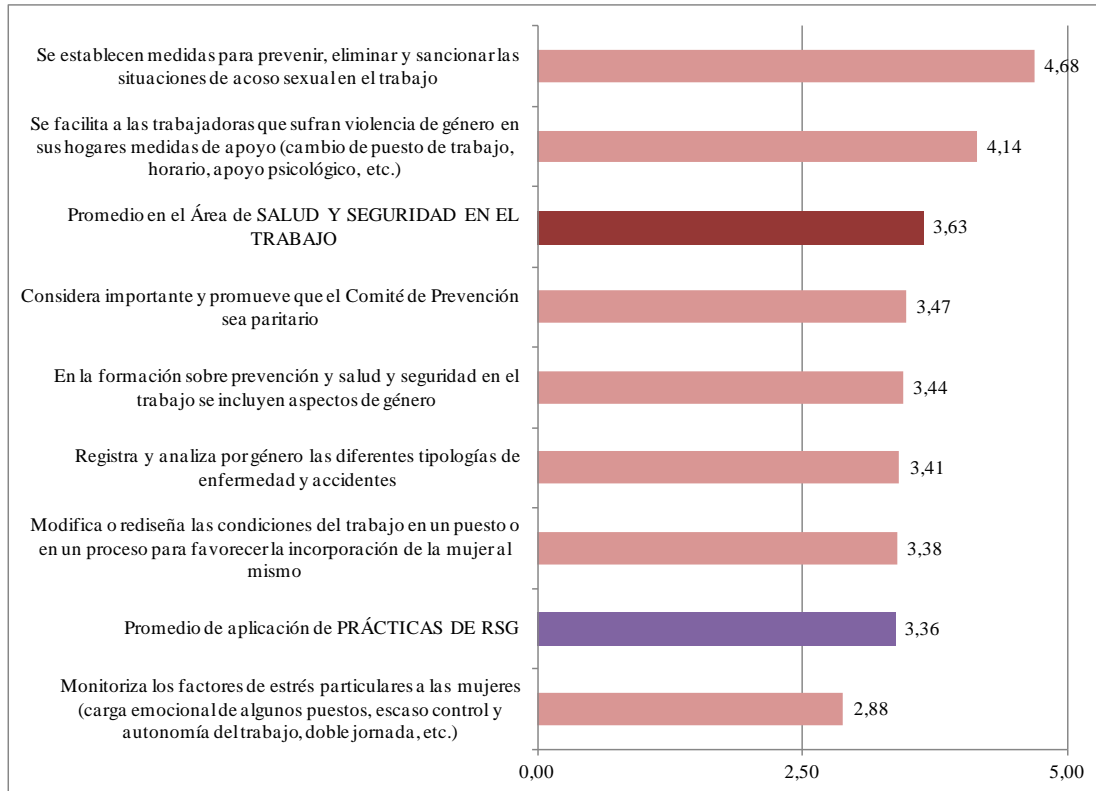
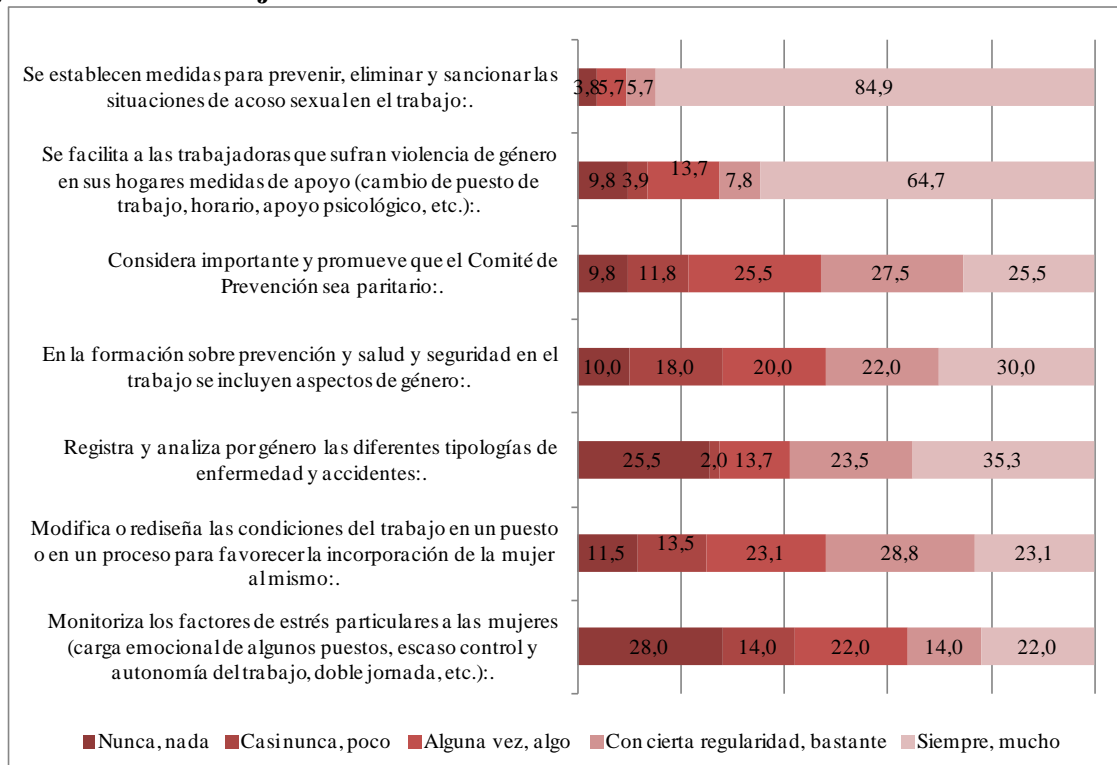


Tabla 5.15: Frecuencias en la implementación de las prácticas de RSG en la Salud y Seguridad en el Trabajo



La discriminación y el acoso sexual en el trabajo están prohibidos por numerosas leyes y tratados internacionales y nacionales. Destacan, el Convenio sobre la discriminación en el empleo y ocupación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) de 1958, la Recomendación de la CE de 27 de noviembre de 1991 relativa a la protección de la dignidad de la mujer y del hombre en el trabajo, el artículo 178 de la Ley Orgánica 10/1995 del Código Penal español relativo a la persona acosadora, la Directiva 2006/54/CE del Parlamento Europeo relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación, los artículos 7, 8 y 9 de la LOIEMH o el Estatuto de los Trabajadores, que consideran el acoso sexual y por razón de sexo como infracción muy grave, pudiendo ser causa de despido disciplinario de la personas acosadora.

La práctica relativa a la prevención del acoso sexual en el trabajo, es la segunda más implementada de las 91 propuestas en el marco de actuación para la RSG (Anexo VI). Como se ha comentado previamente, la muestra está formada en un 62,3% de los casos por empresas con más de 250 personas empleadas y la LOIEMH establece la obligatoriedad de implantación de protocolos de prevención ante situaciones de acoso sexual o por razón de sexo precisamente en este tipo de empresas, lo que explicaría en parte el resultado. Por otra parte, la concesión del DIE valora la implantación de medidas específicas para prevenir el acoso sexual y el acoso por razón de sexo en el trabajo.

Finalmente, la alarma social que genera la lacra de la violencia de género se traslada a la empresa y motiva una mayor sensibilidad empresarial para implementar medidas de apoyo como el cambio de trabajo, horario o apoyo psicológico a las mujeres que han sufrido violencia de género. Las empresas con DIE no son ajenas a esta alarma y su compromiso con estas mujeres es muy destacable.

➤ *Se evidencia una sensibilidad para abordar otros aspectos y desigualdades que sufren las mujeres en el trabajo en el ámbito de la gestión de la SST*

A pesar de que las intervenciones con perspectiva de género deberían implicar y ser gestionadas desde la participación de todas las personas empleadas, las mujeres están infrarrepresentadas en los órganos de decisión que conciernen a la SST (EU-OSHA,

2013a). Sin embargo, en el caso de las empresas con DIE estas consideran importante y promueven que el Comité de Prevención sea paritario (3,47).

Por otra parte, el compromiso con la formación en IG es un aspecto recurrente en varias de las áreas estudiadas y en la gestión de la SST también. Así, la formación sobre prevención y SST en las empresas DIE incluye aspectos de género (3,44). En este sentido, la concesión del DIE valora la sensibilización y formación de las personas empleadas y sus representantes en el ámbito de la IG y la SST.

Finalmente, la precariedad en el empleo y el miedo a perder un empleo hace que no se declare una enfermedad relacionada con el trabajo. Precisamente las mujeres son quienes tienen empleos más precarios y por consiguiente, declaran menos enfermedades (Messing *et al.*, 2003). Además, los riesgos laborales y enfermedades profesionales están masculinizadas (Vogel, 2003). Sin embargo, las empresas con DIE registran y analizan por género las diferentes tipologías de enfermedad y accidentes (3,41), en línea con las recomendaciones de la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA, 2013a).

➤ ***La aproximación holística a la SST no incluye aún la monitorización de los riesgos psicosociales***

La normativa que previene la salud de la mujer en la maternidad y lactancia es muy amplia, destacando entre otras, la LOIEMH, la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL) de 1995 o la Ley 39/99 de Conciliación de la Vida Familiar y Laboral. Sin embargo, abordar la RSG en el área de la SST requiere de una aproximación más holística que incluya aspectos organizativos del trabajo o los riesgos psicosociales (EU-OSHA, 2013c).

En este contexto, las empresas con DIE modifican o rediseñan las condiciones del trabajo en un puesto o en un proceso para favorecer la incorporación de la mujer al mismo (3,38). Sin embargo, aun no monitorizan los factores de estrés particulares a las mujeres como la carga emocional de algunos puestos, el escaso control y autonomía del trabajo, o la doble

jornada (2,88). En este sentido, un 42% de las empresas DIE nunca o casi nunca despliegan esta iniciativa. Este es un aspecto débil de las empresas de la muestra, probablemente porque son aspectos de la salud menos visibles y menos atribuibles socialmente al entorno empresarial (MSSSI, 2014). A menudo, los daños a la salud de las mujeres trabajadoras son invisibles, bien porque no se hace una correcta evaluación de riesgos, o bien porque las medidas preventivas se dirigen solo a evitar los accidentes laborales, que afectan en mayor número y gravedad a los hombres (MSSSI, 2014). No obstante, si tenemos en cuenta la prevalencia del tiempo parcial en las mujeres, la temporalidad de sus contratos, los salarios más precarios, la dificultad para acceder a puestos de responsabilidad, el temor a la pérdida de empleo por situación de embarazo o maternidad, sus ocupaciones y responsabilidades familiares o los riesgos derivados de las actividades feminizadas como la enseñanza, sanidad, textil o el servicio doméstico, una gestión de la RSG debería valorar y considerar gestionar los riesgos psicosociales en el colectivo femenino.

5.2.3.4. Adaptación al Cambio

La RSG es una oportunidad para que las empresas vigilen los procesos de desvinculación con perspectiva de género y en especial, que analicen las causas e implanten medidas que reduzcan las tasas de desvinculaciones voluntarias por parte de las mujeres (Torre & Maruri). Una vez más, los estudios empíricos en esta área son muy escasos. En este sentido, las Tablas 5.16 y 5.17 clasifican de mayor a menor implantación las prácticas de RSG propuestas y sus frecuencias en el área de adaptación al cambio, ofreciendo una valiosa información.

➤ *Adaptación al Cambio es una de las áreas menos desplegada en la RSG*

Prácticamente todas las iniciativas propuestas en esta área se despliegan por debajo de la media del conjunto de las prácticas del marco de actuación para la RSG. El comportamiento de las empresas con DIE revela que el análisis de los efectos del cambio, de la crisis y de sus soluciones en las mujeres de la empresas (2,33), la adopción de medidas específicas que reduzcan la desvinculación voluntaria de las mujeres (2,76), el análisis de las razones de desvinculación voluntaria de las mujeres (3,02) y la adopción de medidas para que las mujeres no sean las perjudicadas mayormente en las desvinculaciones forzosas (3,04) no son una prioridad. Apenas un 4,1% de las empresas

DIE analiza siempre los efectos del cambio y las soluciones en las mujeres y un 8,2% adopta medidas específicas para reducir la desvinculación voluntaria de las mujeres.

Tabla 5.16: Aplicación media de las prácticas de RSG en Adaptación al Cambio

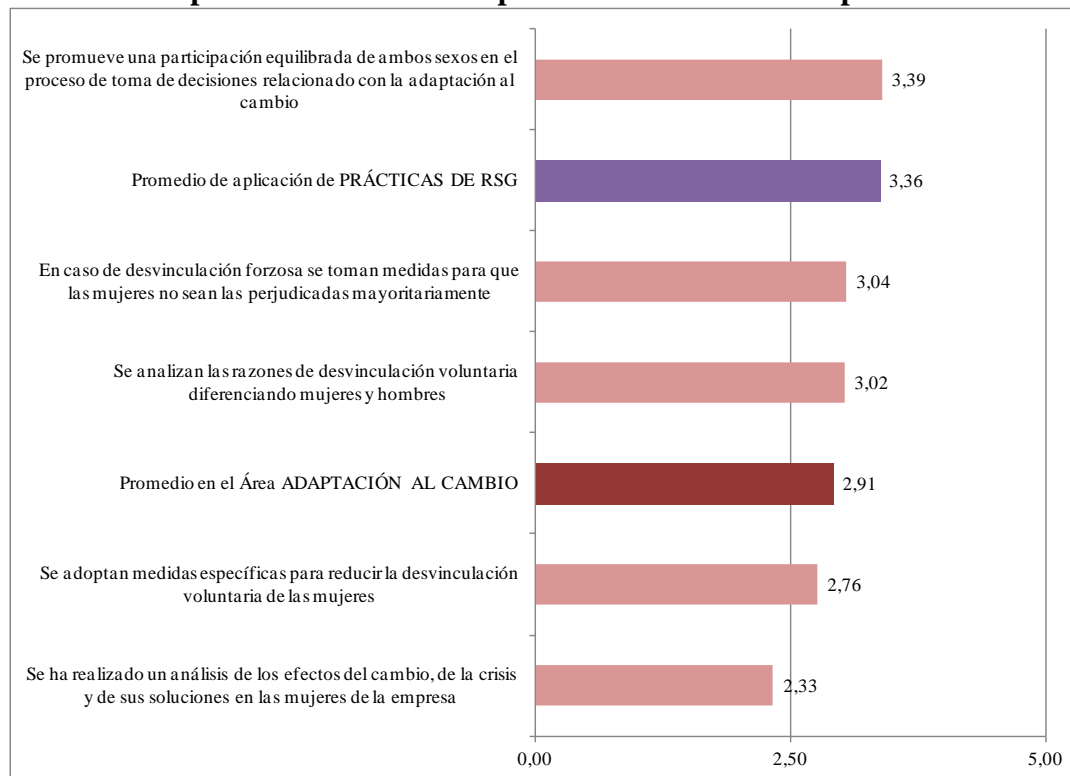
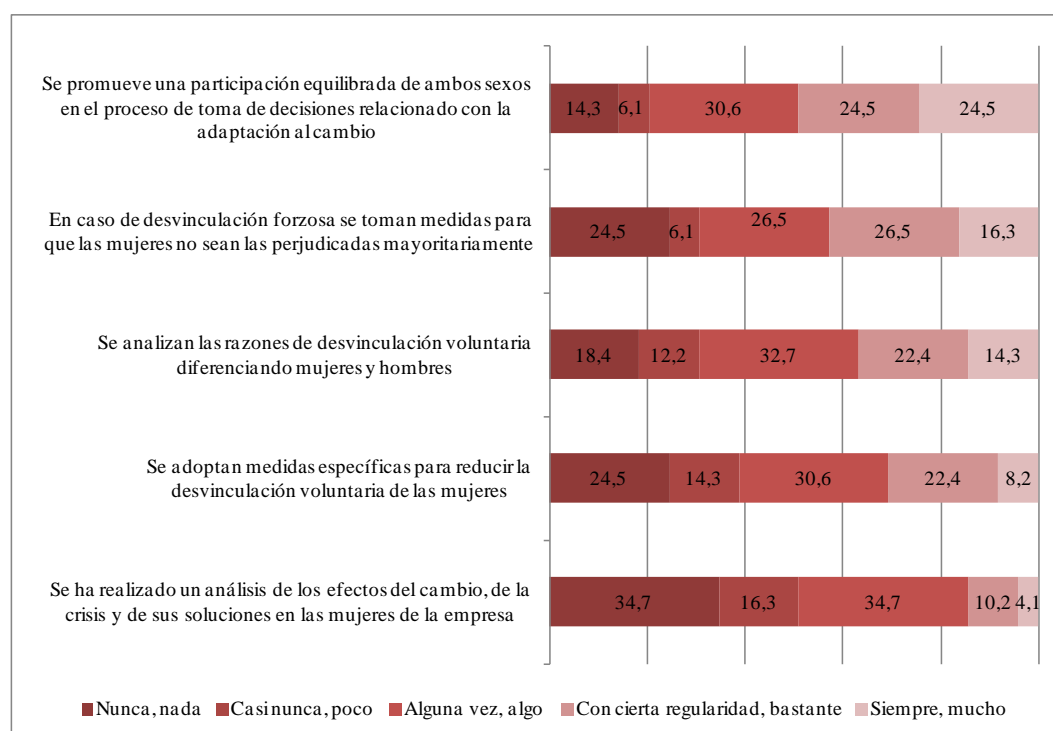


Tabla 5.17: Frecuencias en la implementación de las prácticas de RSG en Adaptación al Cambio



Probablemente las empresas DIE no perciben un efecto o impacto distinto entre los dos géneros o si existiera, puede que no lo consideren importante. No obstante, la literatura indica el impacto desigual de los procesos que provocan desvinculaciones forzosas en las mujeres y hombres (Collins, 2005; Tienari *et al.*, 2005). En cualquier caso, no debiéramos olvidar que la crisis actual limita los recursos de las empresas, priorizando la viabilidad del negocio en el corto plazo y pudiendo relegar los aspectos de género.

En nuestra opinión, este dato revela que se trata de un área muy poco estudiada en general (Forde *et al.*, 2009) y menos aún vinculada al impacto de la mujer (Karambayya, 1998). Por otra parte, es de esperar pocas desvinculaciones voluntarias en épocas de crisis como las actuales y con tasas de desempleo tan altas, lo que indudablemente explicaría el poco interés mostrado en implantar medidas específicas para reducir las desvinculaciones voluntarias de las mujeres.

➤ ***Se constata un interés por incorporar mujeres en los procesos de toma de decisiones***

En línea con los resultados del área de gobierno corporativo, las empresas con DIE promueven la participación de las mujeres en la toma de decisiones relacionadas con la adaptación al cambio (3,39). Prácticamente un 50% de las empresas con DIE promueve su participación en los procesos de toma de decisiones siempre o bastante frecuencia. Este resultado pudiera explicarse por el compromiso de estas empresas con la IG y la evaluación en la concesión del DIE. Así, el DIE valora la implantación de medidas que promuevan la IG en el mantenimiento y reestructuración de la plantilla, así como la presencia de las mujeres en los diferentes ámbitos de toma de decisiones de la empresa.

Asimismo, este dato podría tener relación con el carácter más reflexivo y adverso al riesgo de las mujeres. Las mujeres tienen una forma de actuar y gestionar diferente, tienden a evitar los riesgos y se centran más en la perspectiva a largo plazo (Ferrary, 2008). De esta forma, del mismo modo que ocurre con el fenómeno del precipicio de cristal, las características estereotípicas de género serían habilidades interesantes para trabajar las cuestiones socioemocionales que conllevan todas las crisis (Ryan & Haslam, 2007). En consecuencia, todo podría derivar en un mayor interés por incorporar mujeres

en los procesos de tomas de decisiones relacionados con los procesos de adaptación al cambio.

5.2.3.5. Gestión del Impacto Ambiental y de los Recursos Naturales

La participación de la mujer en la gestión de la I+D+i y en las áreas y departamentos ambientales es fundamental para la mejora de la gestión ambiental, su innovación y efectividad (Buckingham *et al.*, 2005). Las Tablas 5.18 y 5.19 clasifican las prácticas de RSG implementadas por las empresas con DIE en el ámbito de la gestión ambiental y de los recursos naturales, así como sus frecuencias.

Tabla 5.18: Aplicación media de las prácticas de RSG en la Gestión Ambiental y de los Recursos Naturales

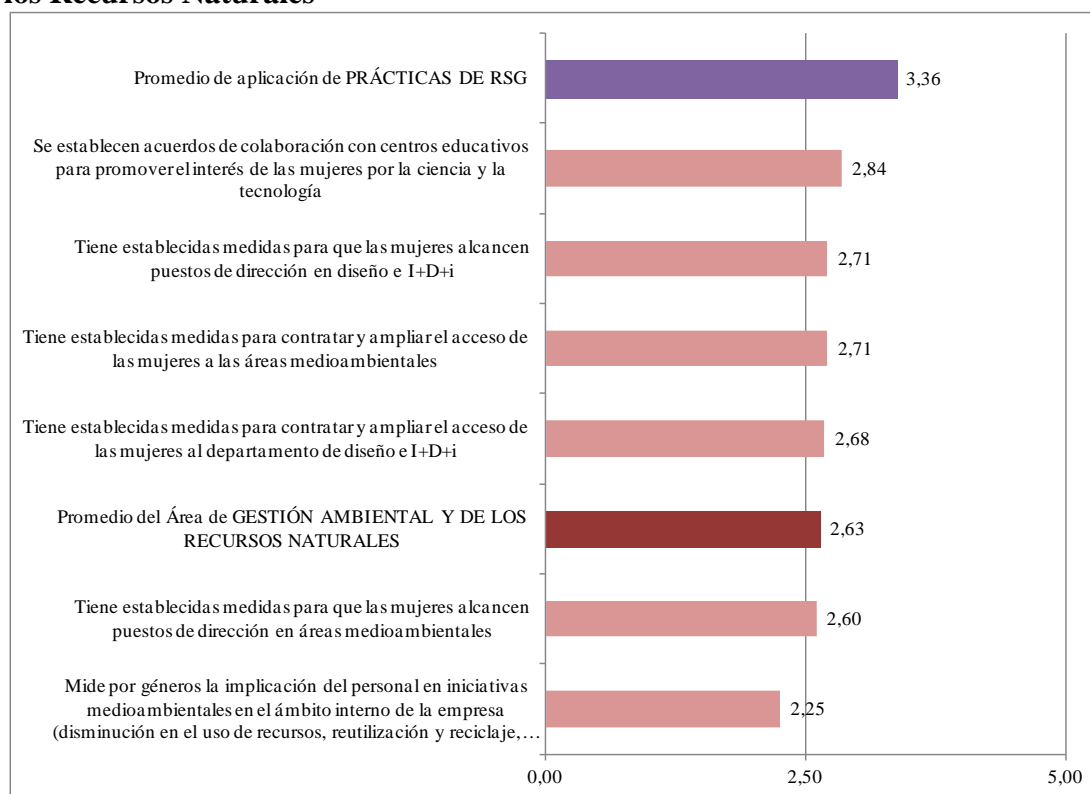
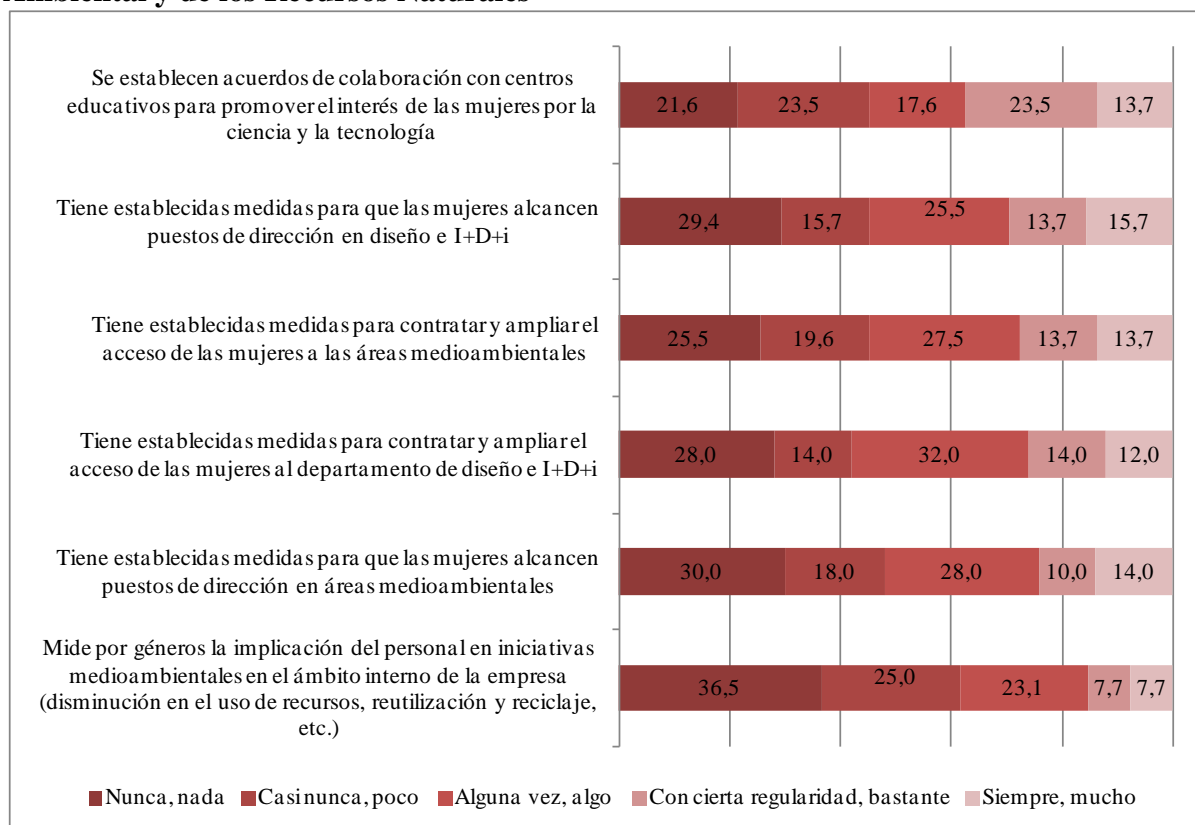


Tabla 5.19: Frecuencias en la implementación de las prácticas de RSG en la Gestión Ambiental y de los Recursos Naturales



➤ ***No se considera el papel de la mujer como stakeholder influyente en la gestión medioambiental***

El grado de implementación de todas las prácticas propuestas (2,63) es inferior al resto de las prácticas del marco de actuación para la RSG (3,36). Este dato refleja por sí mismo la escasa consideración del papel de la mujer como *stakeholder* que influye en la gestión ambiental de la empresa. Basándonos en el estudio reciente de Ramanathan *et al.* (2014), que indica que son los *stakeholders* internos quienes influyen principalmente en el desempeño ambiental de la empresa y en menor medida, las presiones económicas, legislativas o las regulaciones, nuestra muestra de empresas no percibe la gestión ambiental como un aspecto estratégico y menos aún, la participación de la mujer en la misma.

Desde una perspectiva de *business case*, ignorar la mujer como *stakeholder* en la gestión ambiental es un error. De acuerdo al estudio sobre cambio climático realizado a mujeres británicas en el año 2007 por WEN y National Federation of Women’s Institute (NFWI),

el 80% de estas estaban muy preocupadas por el cambio climático y por su impacto en futuras generaciones, el 86% animaban a las empresas a producir y diseñar más productos ecológicos o sostenibles y el 98% habían cambiado hábitos en sus vidas en las áreas del reciclaje, la reutilización de las bolsas de plástico (87%) o siendo más eficientes en el consumo de energía en sus domicilios (86%). En conclusión, la inclusión igualitaria de mujeres y hombres en todos los aspectos de los proyectos relacionados con la gestión ambiental puede proporcionar excelentes resultados.

El hecho de que las dos áreas relacionadas con el medioambiente (tanto en la dimensión interna como en la dimensión externa) sean las menos implementadas del marco de actuación para la RSG, evidencia la dificultad para reconocer el medioambiente como *stakeholder* (Phillips & Reichart, 2000). Por un lado, el medioambiente está limitado para abordar las cuestiones ambientales dado que no puede representarse a sí mismo a la hora de interactuar con la empresa en calidad de grupo de presión, ni participar en iniciativas empresariales. Por otro lado, y en línea con el análisis realizado en el Capítulo 2 sobre los distintos modelos de gestión de RSG, el DIE tampoco recoge los aspectos ambientales en sus procedimientos, lo que en definitiva, dificulta su conocimiento y consideración.

La práctica menos desarrollada es la referida a la desagregación por género de la implicación del personal en las iniciativas ambientales en el ámbito interno de la empresa como en el reciclaje o la disminución de residuos (2,25). Únicamente un 7,7% de las empresas DIE desagregan siempre por género la implicación del personal en las iniciativas ambientales internas de las empresas. Desde una perspectiva economicista, el resultado de la muestra sorprende. Por una parte, las mujeres muestran una preocupación, compromiso y activismo mayor a favor del medioambiente y la gestión responsable de los residuos (Buckingham *et al.*, 2005). Por otra, el medioambiente es un recurso más que puede aportar ahorros de costes y otros tipos de ventajas competitivas (McWilliams & Siegel, 2001). Además, la gestión ambiental de la RSE puede reducir los riesgos de litigios o presiones sociales (Zadek, 2004) o crear nuevos nichos de mercado como los productos éticos o ecológicos (Shaw & Clarke, 1999).

- ***Escasa implementación de las acciones positivas dirigidas a la promoción de la mujer en la gestión medioambiental y en la I+D+i***

Las empresas con DIE focalizan sus acciones ambientales y la promoción del interés de las mujeres por la ciencia a través de agentes externos a la empresa. Así, la práctica más desarrollada de esta área es la relativa al establecimiento de acuerdos de colaboración con centros educativos para promover el interés de las mujeres por la ciencia y la tecnología (2,84). Uno de los argumentos habituales utilizados para argumentar la menor presencia de la mujer en puestos de responsabilidad ambiental, es su escasa presencia en los estudios técnicos. Sin embargo, 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. En este sentido, esta práctica va en línea con la recomendación establecida por la CE (2007b) de ofrecer becas, prácticas formativas o charlas que faciliten la experimentación con situaciones reales de trabajo.

Desafortunadamente, el resto de las prácticas están muy poco implementadas. En concreto, aquellas que directamente fomentan y promocionan a la mujer a los departamentos ambientales, de I+D+i, y a sus puestos directivos o de responsabilidad tienen escasa aplicación. Apenas un 26% de las empresas DIE promocionan siempre o con bastante frecuencia el acceso de la mujer a los departamentos ambientales, y un 29,5% en el departamento de I+D+i. Este dato preocupa porque la mujer gestora exhibe un mayor interés en la gestión ambiental que el hombre (Alonso-Almeida, 2013). Si se 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 ambientales (Post *et al.*, 2014), y además le impediría alcanzar los logros en materia ambiental que otras organizaciones competidoras disfrutaban por haber promovido tal inclusión.

5.2.4. Responsabilidad Social de Género Externa

La dimensión externa de la RSG se despliega en último lugar entre las empresas DIE. Cuatro de las cinco áreas de la dimensión se implementan en un grado inferior a la media de despliegue del marco de actuación para la RSG. En concreto, las áreas de Derechos Humanos, Cadena de Valor, Comunidades Locales y los Problemas Ecológicos Mundiales se implementan en 3,03, 3,72, 2,93 y 2,40 respectivamente. Únicamente una de las cinco áreas, la referida a las Personas Consumidoras (3,72), se sitúa entre las más

desplegadas del marco de actuación de RSG junto a la mayoría de las áreas de la dimensión interna.

En este sentido, el análisis de la clasificación descendente de las 91 prácticas de RSG adoptadas por las empresas revela que solamente 6 de las 26 prácticas de la dimensión externa se despliegan en un grado superior a la media del marco de actuación para la RSG (Anexo VI). Tres de estas seis prácticas pertenecen al área de Personas Consumidoras, dos a las Comunidades Locales y una a la Cadena de Valor.

Las empresas priorizan los *stakeholders* internos frente a los externos o dicho de otro modo, tienen mayor interés en impactar en la dimensión interna de la RSG. Las iniciativas de RSE que impactan en los *stakeholders* externos de las empresas en el ámbito de áreas como la medioambiental, la comunidad o la referida al producto, exigen un mayor compromiso moral por parte de las empresas dado que el beneficio económico derivado de esas iniciativas es menos evidente (Reckker *et al.*, 2014).

5.2.4.1. Comunidades Locales

Las empresas pueden participar e invertir en acciones con perspectiva de género en el ámbito de sus comunidades locales, para mantener su licencia social para operar (GRI & IFC, 2009). Las Tablas 5.20 y 5.21 clasifican las medidas y frecuencias de RSG que las empresas con DIE implementan en el ámbito de las Comunidades Locales, evidenciando las prácticas más y menos desarrolladas por las empresas.

Tabla 5.20: Aplicación media de las prácticas de RSG en las Comunidades Locales

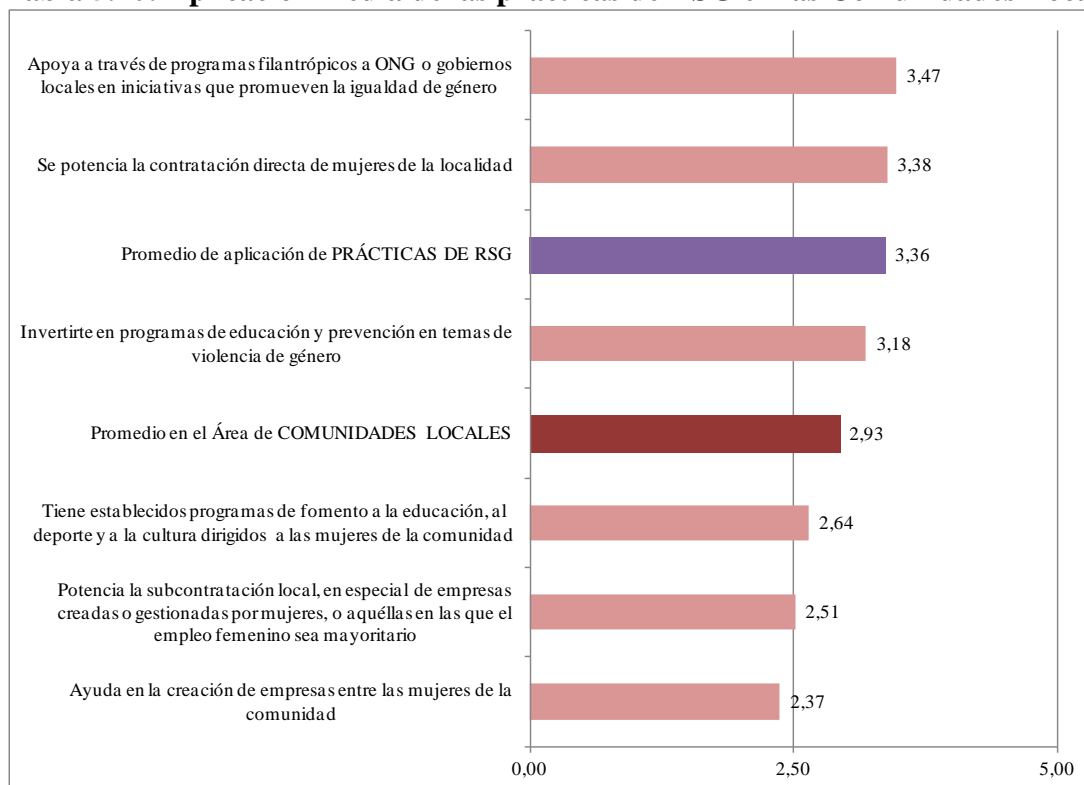
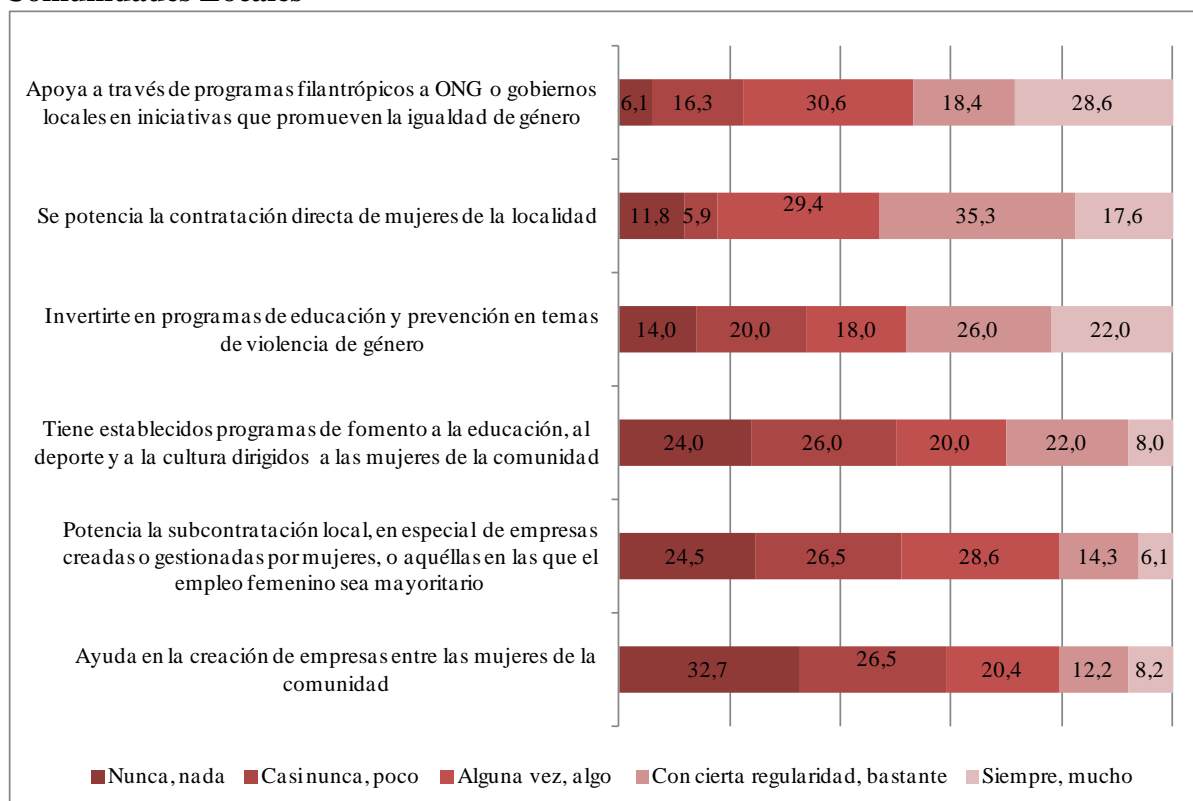


Tabla 5.21: Frecuencias en la implementación de las prácticas de RSG en las Comunidades Locales



➤ ***El fomento de la RSG en las Comunidades Locales se gestiona con base en agentes externos***

Las empresas direccionan sus iniciativas de RSG en el ámbito de las CCLL al apoyo de programas filantrópicos a ONG o gobiernos locales que promueven la IG (3,47). El 63,3% de las empresas con DIE tienen un ámbito de actuación global o internacional. Es decir, tal vez la amplitud de su ámbito de actuación dificulte la focalización o el trabajo de las prácticas en materia de CCLL y por ello, les resulte más operativo o práctico ofrecer financiación a ONG o gobiernos ya implantados en las comunidades. Por otra parte, el 77,05% de las empresas de la muestra pertenecen al sector servicios y en consecuencia, su implantación física y los impactos de sus actividades empresariales son menos evidentes en las CCLL lo que a la postre, puede redundar en una menor consideración de ellos.

La contratación directa de las mujeres de la localidad es la segunda práctica más implementada en esta área (3,38). El 52,9% de las empresas DIE indican que siempre o con bastante frecuencia despliegan esta iniciativa. De esta forma, se manifiesta un interés en la contratación femenina, aunque habría que analizar más profusamente esas contrataciones dado que la globalización de los procesos productivos ha contribuido a la empleabilidad de la mujer, pero el empleo en general, ha sido de muy baja calidad (Hale & Wills, 2007).

En cualquier caso, este resultado sugiere la necesidad de visualizar un retorno económico en las iniciativas de RSG para que estas sean implementadas. En línea con el estudio de Reckker *et al.*, (2014), se observan pocos beneficios económicos en las acciones de RSE ambientales y de promoción comunitaria. De esta forma, estas acciones se delegan en agentes externos a la empresa y en su caso, aquellas que producen un retorno más inmediato, como la contratación de mujeres de la localidad, son las más implementadas.

➤ ***El compromiso con la formación y la prevención de la violencia de género es coherente***

De acuerdo a los resultados obtenidos previamente en los procesos de gestión de los RRHH y de la SST, la formación es un elemento clave de la RSG en este conjunto de empresas. En este contexto, las empresas con DIE invierten en programas de educación y prevención en temas de violencia de género (3,18). Este dato es superior

al fomento de las prácticas dirigidas a la educación de las mujeres de la comunidad (2,64). De esta forma, se vuelve a evidenciar su compromiso con la formación y en particular, con la erradicación de aquellas conductas violentas con las mujeres.

➤ ***El fomento del empoderamiento de la mujer en las Comunidades Locales es débil***

Los programas de fomento a la educación, al deporte y a la cultura dirigidos a las mujeres de la comunidad se implementan en un 2,64. No es un dato excesivamente negativo, pero observado junto a las prácticas que promueven más directamente el empoderamiento de la mujer como la subcontratación local de empresas creadas o gestionadas por mujeres, aquéllas en las que el empleo femenino sea mayoritario (2,51) o la ayuda en la creación de empresas entre las mujeres de la comunidad (2,37), indica un débil fomento de la mujer en el ámbito de las comunidades locales. Así, el 51% de las empresas DIE nunca o casi nunca afirman subcontratar empresas locales gestionadas por mujeres, el 59,2% de las empresas nunca o casi nunca fomentan la creación de empresas de mujeres en la comunidad y el 50% de ellas, tampoco fomentan programas específicos de educación, cultura o deporte dirigido a las mujeres de sus comunidades.

El estudio de Jamali (2008) realizado a una muestra de empresas libanesas también arrojó resultados parecidos indicando que el medioambiente y las comunidades locales eran las áreas con menor desempeño, dado su carácter de grupos de interés silenciosos. Sin embargo, la educación es un elemento clave para la IG y el desarrollo de las comunidades (Kemp & Keenan, 2009), que impacta positivamente en la productividad de las empresas y el conocimiento de sus personas empleadas (Corporate Citizenship & ICCSR, 2012). Por otra parte, las empresas pertenecientes a mujeres son potenciales motores del crecimiento (GRI & IFC, 2009). Dado que las empresas de la muestra evidencian un compromiso con la RSG notorio, las razones que justifican este resultado requieren de un análisis más profundo.

Las mujeres directivas tienden a involucrarse y exhibir mayor interés en las iniciativas comunitarias y filantrópicas que los hombres (Groysberg & Bell, 2013; Larrieta-

Rubín de Celis *et al.*, 2015). En este sentido, convendría analizar la participación de las mujeres en los órganos de dirección de las empresas DIE y comprobar si esta actitud débil es debida a su menor presencia o al hecho de tratarse un área de la dimensión externa y por tanto, a desarrollar más tardíamente.

Finalmente, los estudios que vinculen el desempeño empresarial con las iniciativas que promuevan la subcontratación con empresas creadas o gestionadas por mujeres son muy escasos y apenas reconocidos, lo que indudablemente ralentiza la implementación de este tipo de acciones. No obstante, es una área con un potencial no explotado de crecimiento económico (De Vázquez & Sherman, 2013).

5.2.4.2. Cadena de Valor y Personas Consumidoras

Las empresas que muestran una sensibilidad hacia el empoderamiento de las mujeres y gestionan la RSG, también pueden contribuir a que sus empresas socias comerciales y proveedoras gestionen los valores y acciones de género similares a los suyos (GRI & IFC, 2009). Asimismo, la IG es una dimensión más del conjunto de factores que las personas consumidoras consideran en las decisiones de compras (GRI & IFC, 2009). A continuación se muestran los resultados de las empresas DIE en la cadena de valor (4.2.3.2.1.) y los resultados en el área de las personas consumidoras (4.2.3.2.2.).

5.2.4.2.1. Cadena de Valor: Empresas Socias Comerciales y Proveedoras

Los estudios de la RSE en la cadena de valor están muy ligados a los CC. Sin embargo, estos adolecen de un enfoque sistemático que aborde las desigualdades de las mujeres en la cadena de producción. En este sentido, las Tablas 5.22 y 5.23 clasifican las acciones y frecuencias de RSG que las empresas con DIE implementan en el ámbito de la gestión de la CV de acuerdo al marco de actuación propuesto, ofreciendo una fotografía de la implementación del área

Tabla 5.22: Aplicación media de las prácticas de RSG en la Cadena de Valor

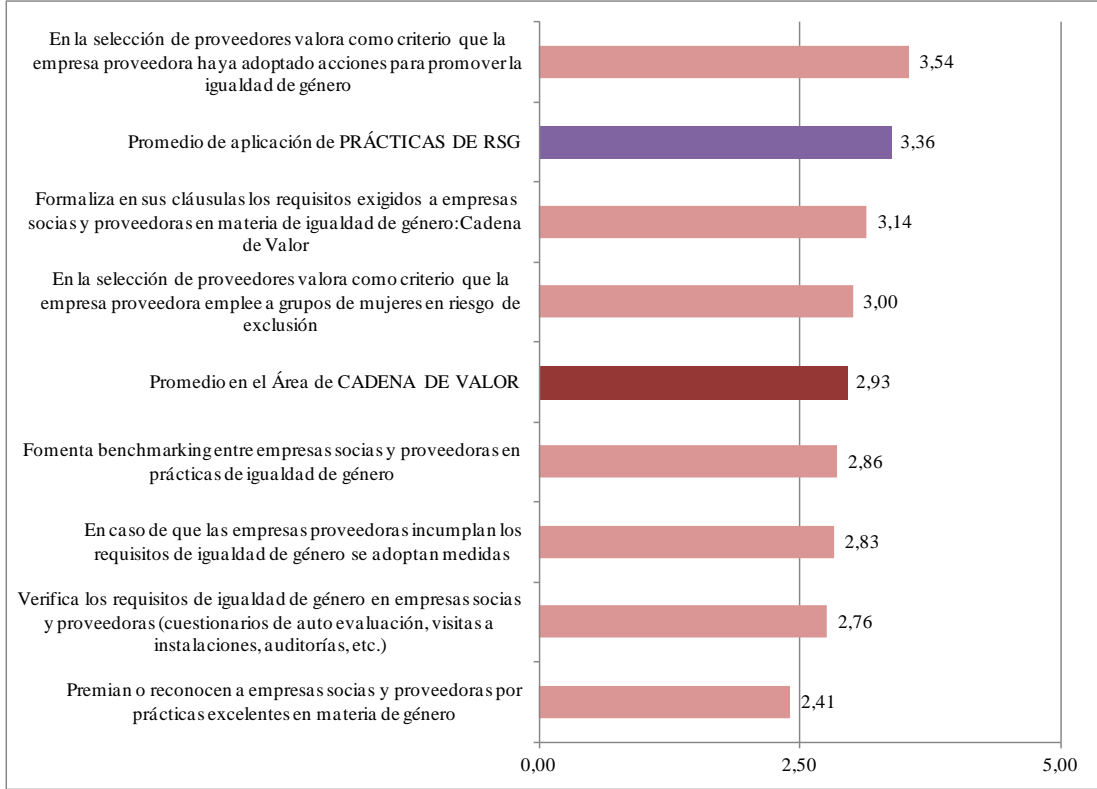
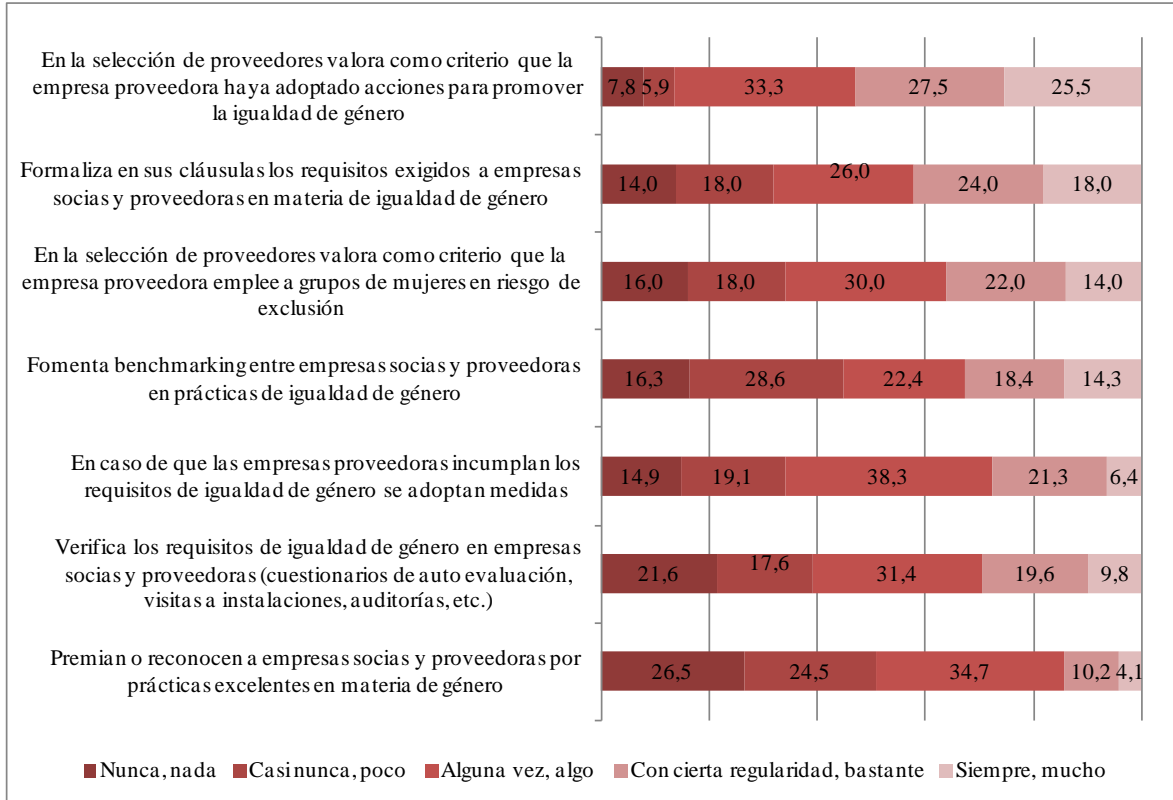


Tabla 5.23: Frecuencias en la implementación de las prácticas de RSG en la Cadena de Valor



➤ ***La RSG en la gestión de la Cadena de Valor es un área incipiente***

La Cadena de Valor es la tercera área más implementada de la dimensión externa tras las personas consumidoras y los derechos humanos. No obstante, su grado de implementación (2,93) es inferior al promedio de implementación de las acciones de RSG en las empresas con DIE (3,36). Este dato se alinea con el estado incipiente del análisis de género de la CV (Barrientos *et al.*, 2003; Mayoux & Mackie, 2008), a pesar de la existencia de diversas guías, estudios e investigaciones sobre la mujer en la CV (Bernet, Thiele & Zschocke, 2006; Campbell, 2007; M4P, 2008).

Este resultado probablemente venga condicionado por la proliferación de los CC como mecanismos e instrumentos que garanticen y respondan a la demanda creciente de las personas consumidoras hacia productos y servicios más sostenibles y éticos (GRI & IFC, 2009). De hecho, la RSE en la CV está focalizada en los códigos de conducta y en las auditorías en las empresas proveedoras (Hale & Wills, 2007; Prieto-Carrón, 2008), pero en estos no aparecen reflejados los aspectos de género (Hale & Shaw, 2001). Así, únicamente una tercera parte de los 20 CC examinados por Pearson y Seyfang (2002) reflejaba el acoso sexual y solo un 10% de ellos cubría aspectos de la salud de las mujeres.

En este contexto, se constata una tensión académica que no contribuye a promocionar la RSG en la cadena de valor. Por un lado, se encuentran quienes sostienen que las empresas basadas en el principio voluntarista de la autorregulación de los CC, se aprovechan del trabajo femenino para mantener su ventaja competitiva; y por otro, quienes consideran los CC como una herramienta que las mujeres pueden utilizar para mejorar sus condiciones laborales (Elias, 2003, p. 301).

➤ ***Extienden el compromiso de la igualdad de género***

Las empresas con DIE son prescriptoras en materia de RSG con respecto a sus empresas socias comerciales y proveedoras. Así, en la selección de proveedores se valora como criterio que la empresa proveedora haya adoptado acciones para promover la igualdad de

género (3,54), formaliza en sus cláusulas los requisitos exigidos a empresas socias y proveedoras en materia de igualdad de género (3,14) e incluso en la selección de proveedores se valora como criterio que la empresa proveedora emplee a grupos de mujeres en riesgo de exclusión (3,00). Así, únicamente un 13,7% de las empresas DIE nunca o casi nunca valoran las iniciativas de IG de las empresas proveedoras. De esta forma, el 42% de las empresas formalizan siempre o con cierta regularidad el requerimiento en materia de IG en las cláusulas de contratación y el 36% de las empresas DIE valoran siempre o con bastante frecuencia que las empresas proveedoras empleen a mujeres en riesgos de exclusión.

La tipología de la población puede explicar este resultado. Así, uno de los criterios de valoración a la hora de conceder el DIE se refiere a la integración del compromiso con la igualdad efectiva en las relaciones con terceras partes (empresas proveedoras, clientela, personas usuarias, contratistas y subcontratistas, integrantes de un grupo de empresas, entre otros).

No obstante, pese a su carácter prescriptor de la RSG, las empresas con DIE no asumen del todo el papel de dinamizadoras fomentando las prácticas de benchmarking entre las empresas socias comerciales y proveedoras en acciones de IG (2,86) y no premian a las empresas socias y proveedoras por prácticas excelentes en materia de género (2,41). Así, únicamente el 4,1% de las empresas DIE indican que reconocen y premian a sus empresas proveedoras y el 14,3% de las empresas fomenta el conocimiento de las buenas prácticas.

➤ ***Se observa una falta de implicación en las últimas fases de la implementación de la RSG en la Cadena de Valor***

Las empresas DIE no llevan a cabo de forma generalizada una verificación de los requisitos de igualdad de género en empresas socias y proveedoras a través de cuestionarios de auto evaluación, visitas a instalaciones o auditorías (2,76) y en caso de que las empresas proveedoras incumplan los requisitos de igualdad de género, tampoco adoptan medidas de forma sistemática.

De hecho, estas dos acciones son de las menos implementadas en esta área. Así, únicamente un 9,8% de las empresas DIE verifica siempre los requisitos exigidos en materia de IG a sus empresas proveedoras y apenas un 6,4% de ellas adoptan medidas en caso de incumplimiento de las mismas. Una explicación a este resultado giraría en torno a la necesidad de primar los intereses económicos (plazos, entrega) sobre la reputación o la RSG. Si esto fuera así, sería incoherente con el carácter estratégico que parece tener la RSG en estas empresas a tenor de los resultados observados en el Gobierno Corporativo. Asimismo, pudiera ser que las empresas no disponen de recursos económicos suficientes para asegurar, monitorizar y comprobar la implementación de las iniciativas en la CV (Jamali, 2008). Por ello, probablemente tenga más que ver con el hecho de que los esquemas de certificación en IG en los CC referidos a la CV no están muy extendidos, ni son conocidos (GRI & IFC, 2009).

Por otra parte, la tipología de la muestra analizada, con prácticamente un 77,05% perteneciente al sector servicios, puede condicionar nuevamente los resultados en esta área. De hecho, las cuestiones de IG y de la CV tienen su relevancia principalmente para las empresas volcadas en la exportación en países en desarrollo (GRI & IFC, 2009).

5.2.4.2.2. Personas Consumidoras: marketing y atención a la clientela

La mujer representa la mayor oportunidad de mercado y la clientela favorece a las empresas que exhiben políticas e iniciativas que promueven la diversidad (Thorpe-Jones *et al.*, 2010). Ambos fenómenos parecen ser tenidos en cuenta por las empresas DIE a la luz de los resultados mostrados en esta área. Las Tablas 5.24 y 5.25 clasifican las acciones y frecuencias de RSG que las empresas con DIE implementan en el ámbito de la gestión de las personas consumidoras de acuerdo a su grado de implementación.

Tabla 5.24: Aplicación media de las prácticas de RSG en la gestión de las Personas Consumidoras

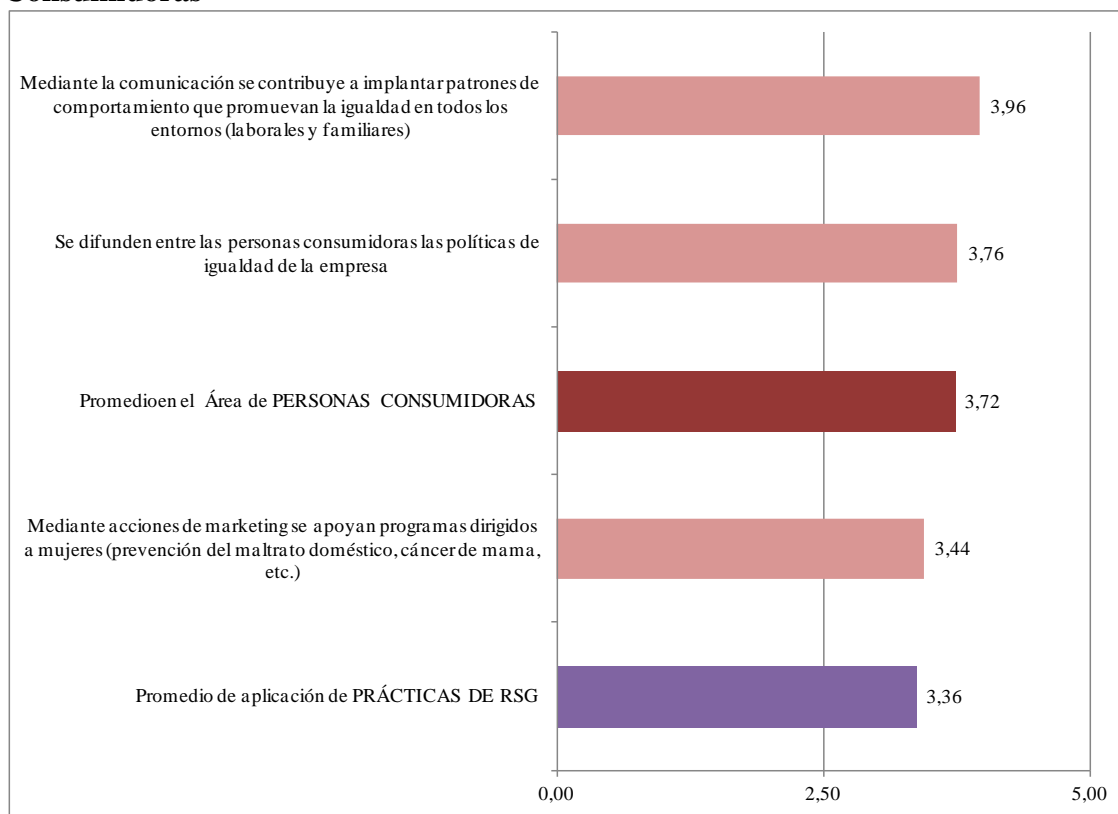
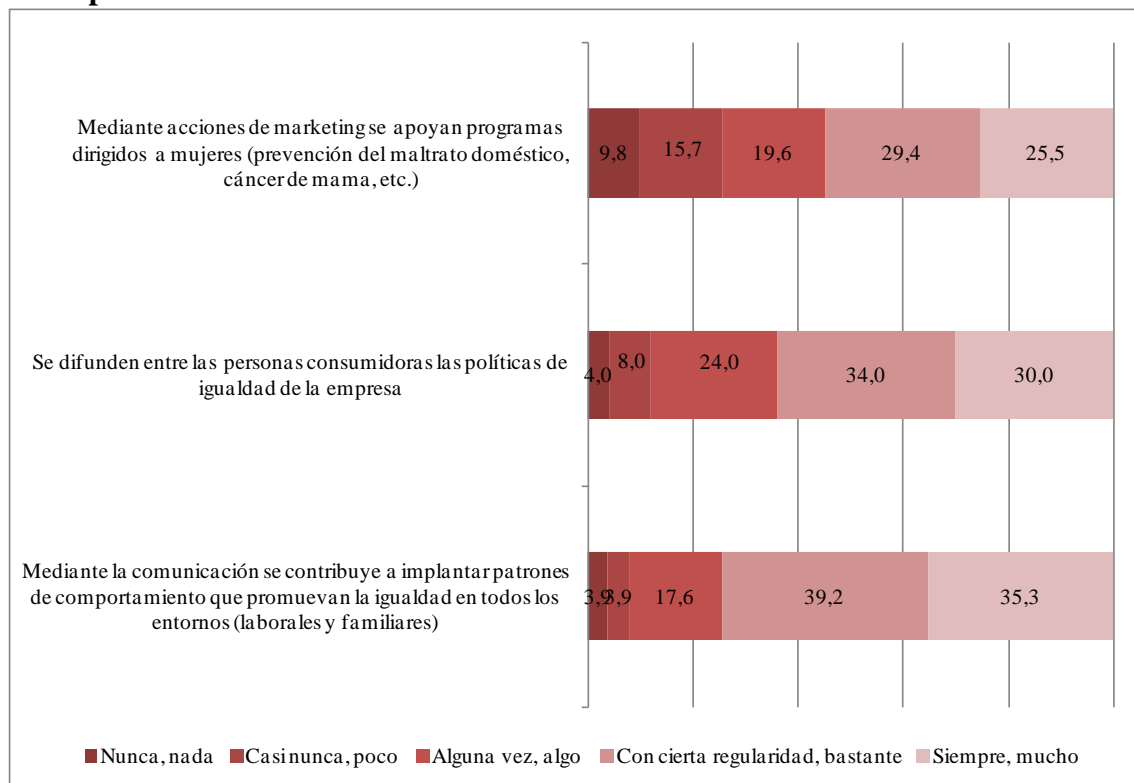


Tabla 5.25: Frecuencias en la implementación de las prácticas de RSG en la gestión de las personas Consumidoras



➤ ***Personas Consumidoras es el área más desarrollada de la dimensión externa***

El área de Personas Consumidoras es la más implementada entre las que conforman la dimensión externa de la RSG y la única que se implementa en un grado superior a la media de implementación (3,36). Esta mayor sensibilidad pudiera explicarse por tratarse de un área con mayor cercanía y reflejo en los resultados empresariales. Así, el impacto del *business case* de la RSE es más evidente sobre todo en las empresas orientadas al consumo (Maxfield, 2007), que pudiera ser el caso de la mayoría de nuestras empresas pertenecientes en un 77,05% al sector servicios. Además, las empresas tienden a priorizar los *stakeholders* que conllevan retornos más evidentes en el corto plazo, como es el caso de las personas empleadas y consumidoras (Jamali, 2008).

Por otra parte, las iniciativas de RSE son más habituales en empresas que necesitan gestionar sus grupos de interés en mayor medida como las empresas orientadas al consumo o empresas que operan en mercados muy competitivos, donde una mayor diversidad de género en los órganos de decisión se relaciona positivamente con la RSE (Harjoto *et al.*, 2014). No disponemos de este dato en nuestra muestra, pero si constatamos un compromiso por gestionar la RSG dado su condición de empresas con DIE y además, el 64% de quienes se responsabilizan de la RSE son mujeres.

➤ ***El compromiso con la violencia de género es sincero***

Las empresas con DIE muestran un compromiso sincero hacia la erradicación de la violencia de género que como se ha visto, viene reflejado en distintas acciones e iniciativas que desplegadas en diferentes áreas como la SST, la formación o las comunidades locales. En esta ocasión, este compromiso se vuelve a manifestar, dado que la iniciativa referida a apoyar programas dirigidos a mujeres como la prevención del maltrato doméstico se difunde mediante acciones de marketing es implementada en un 3,44. De esta forma, el 54,9% de las empresas con DIE contribuyen a la prevención del maltrato doméstico mediante acciones de marketing. Estos resultados se alinean con el espíritu del DIE en este ámbito y del MSSSI que lo regula.

➤ ***La política de comunicación es sensible con el empoderamiento de la mujer***

Se constata un interés evidente en una política comunicativa abierta y sensible hacia los temas de las mujeres. Así, la comunicación contribuye a implantar patrones de

comportamiento que promuevan la igualdad en todos los entornos (laborales y familiares) (3,96), se difunden entre las personas consumidoras las políticas de igualdad de la empresa (3,76), y mediante acciones de marketing se apoyan programas dirigidos a mujeres (prevención del maltrato doméstico, cáncer de mama, etc.) (3,44). Son acciones que demuestran un compromiso por ir más allá del mero hecho de posicionarse en el “*target*” comercial de las mujeres o de rentabilizar una imagen de marca o reputación vinculada a las mujeres. En este sentido, el 64% de las empresas DIE indican que habitualmente difunden entre las personas consumidoras políticas de IG y el 74,5% de ellas contribuyen a implantar comportamientos que promueven la IG a través de la política de comunicación.

La propia población referida a empresas con DIE condiciona este resultado. De esta forma, uno de los criterios de evaluación a la hora de la concesión del distintivo se refiere a la política de imagen de la empresa, el uso del lenguaje y la publicidad no sexista que contribuyan a la eliminación y prevención de las situaciones de discriminación.

5.2.4.3. Derechos Humanos

El empoderamiento de la mujer es esencial para el desarrollo económico, para promover el desarrollo social y para mejorar el rendimiento empresarial (OIT, 2015; UNIFEM & UNGC, 2014). Las Tablas 5.26 y 5.27 clasifican las acciones y frecuencias de RSG que las empresas con DIE implementan en el ámbito de los DDHH de acuerdo a su implementación, mostrando el grado de compromiso de estas empresas a favor del empoderamiento de la mujer.

Tabla 5.26: Aplicación media de las prácticas de RSG en los Derechos Humanos

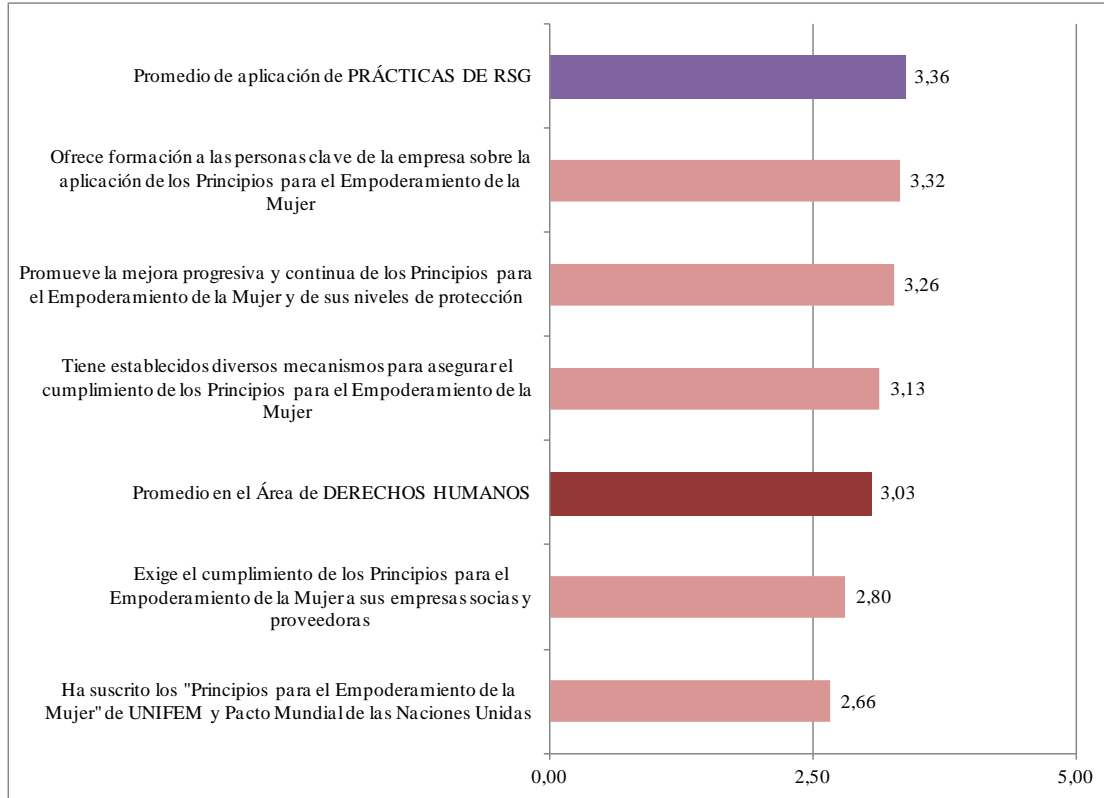
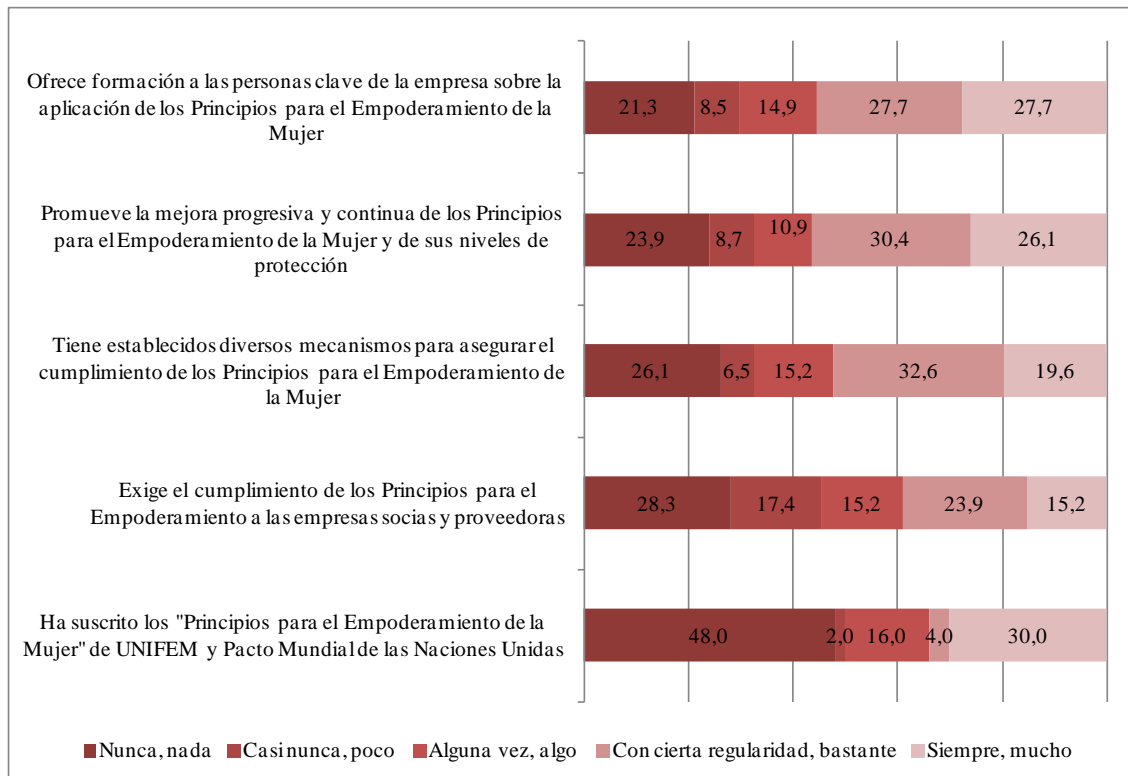


Tabla 5.27: Frecuencia en la implementación de las prácticas de RSG en los Derechos Humanos



➤ ***La gestión de las prácticas de DDHH está escasamente integrada***

A pesar de tratarse de una de las áreas con mayor grado de implementación en la dimensión externa, la gestión de las prácticas de DDHH plantea una importante incoherencia. Así, las empresas con DIE ofrecen formación a las personas claves de la empresa sobre la aplicación de los *PEM* (3,32), promueven la mejora progresiva y continua de los *PEM* y de sus niveles de protección (3,26) y exigen su cumplimiento a las empresas socias comerciales y proveedoras (2,80). Incluso tienen establecidos mecanismos para asegurar su cumplimiento (3,13), cuando únicamente han suscrito los *PEM* en un 2,66. En este sentido, a pesar de que el 30% de las empresas DIE indican haber suscrito los *PEM*, únicamente el 19,6% de las empresas establecen mecanismos para asegurar su cumplimiento.

Los resultados son cuando menos sorprendentes y probablemente estén más relacionados con el desconocimiento de la iniciativa de los *PEM* o con una asociación errónea o vinculación de los *PEM* a los derechos de las mujeres de manera genérica. Si fuera este el caso, los resultados serían más coherentes con los previamente analizados en otras áreas de la RSG. Así, las empresas DIE muestran una actitud proactiva hacia la RSG reflejada en su compromiso con la IG y la formación de las personas clave en la empresa en la IG.

En cualquier caso, la efectividad de las iniciativas en materia de DDHH depende del compromiso moral de las empresas (Fasterling & Demuijnck, 2013). Las empresas tienen la obligación de respetar los DDHH y esa obligación comienza reflejando un compromiso público y asegurándose de que se cumpla y remedie cuando falla (Ibíd.). En este sentido, los *PEM* son un ejemplo de iniciativa en el ámbito de los DDHH de las mujeres que puede contribuir a expandir los esfuerzos de las empresas DIE hacia la IG.

5.2.4.4. Problemas Medioambientales Globales

A pesar de que están plenamente extendidos el interés y la preocupación por los problemas relacionados con el cambio climático, la integración de la dimensión de IG en esta área ha sido más bien limitada (Lambrou & Piana, 2005; PNUD, 2008; Röhr, 2004;

WEN, 2011). Las Tablas 5.28 y 5.29 recogen las acciones y frecuencias de RSG en el ámbito de los Problemas Medioambientales Mundiales implementadas de mayor a grado por las empresas DIE que refleja esta circunstancia.

Tabla 5.28: Aplicación media de las prácticas de RSG en el ámbito de los Problemas Medioambientales Mundiales

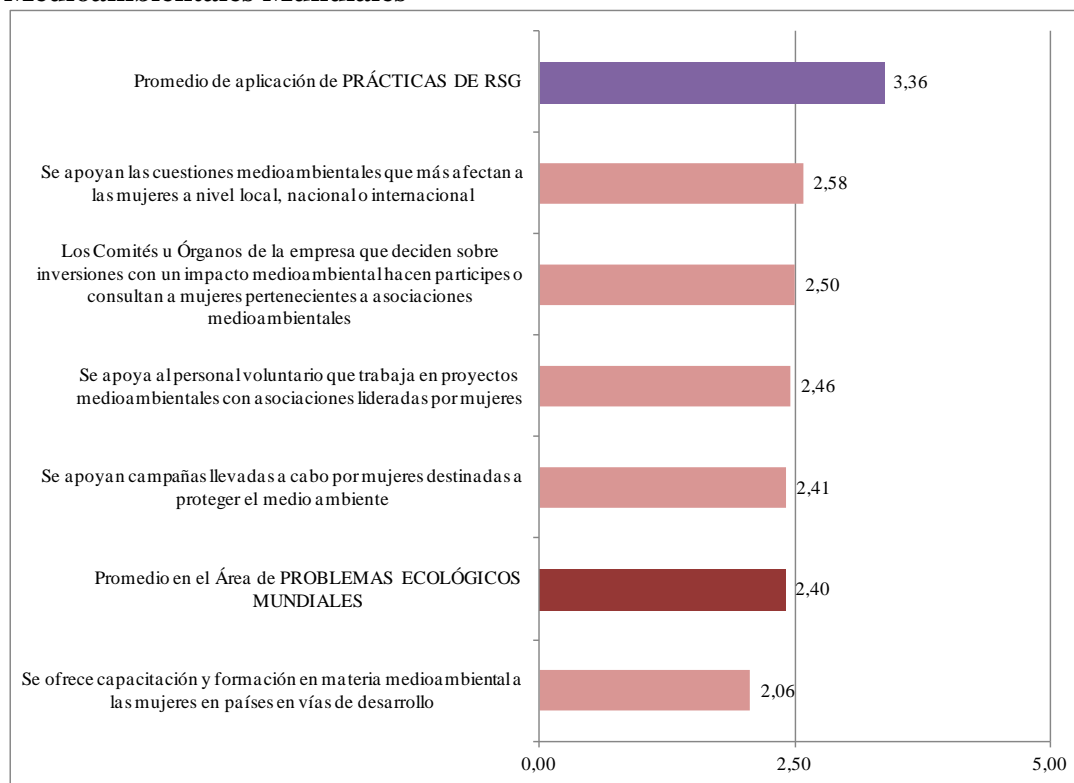
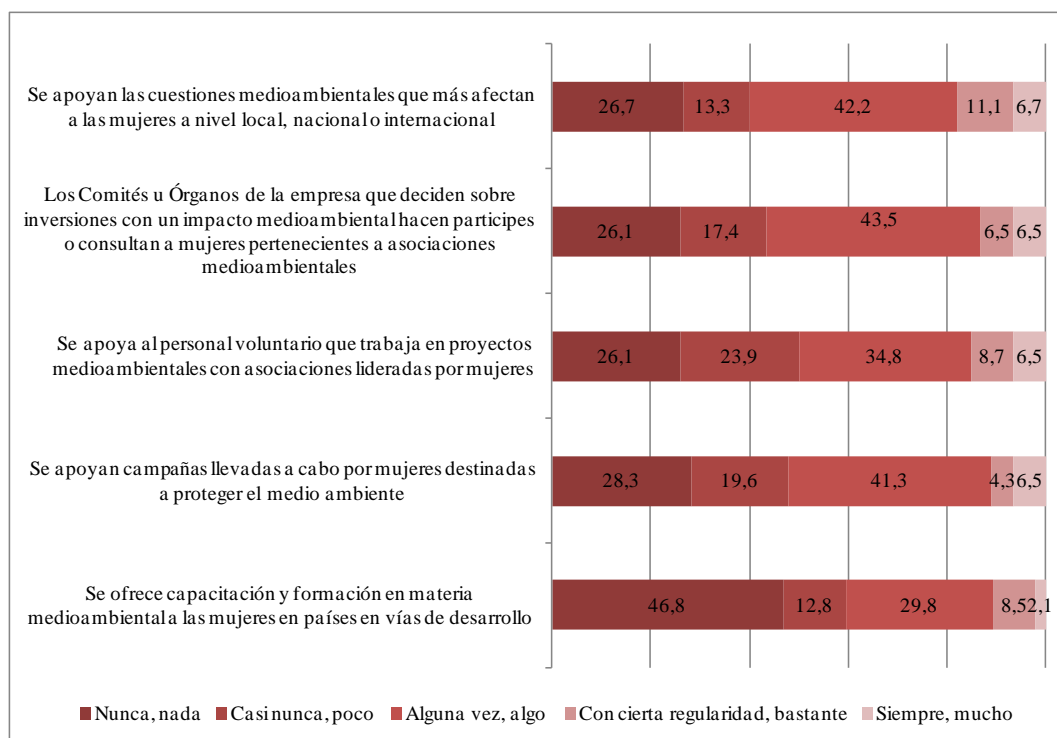


Tabla 5.29: Frecuencias en la implementación de las prácticas de RSG en el ámbito de los Problemas Ecológicos Mundiales



➤ *El área referida a los Problemas Medioambientales Globales es el área menos implementada de todas*

Se trata del área menos implementada (2,40) de las catorce analizadas en el marco de actuación para la RSG. La iniciativa más implementada de esta área se refiere al apoyo de las cuestiones ambientales que más afecten a las mujeres tanto a nivel local, nacional como internacional y únicamente se implementa en un grado de 2,58. Como se ha visto, los problemas ambientales impactan desproporcionadamente en las mujeres (Shiva, 1989; WEN 2007, 2011) y esta acción va dirigida a paliar el impacto ambiental que los problemas ecológicos generan en ellas. No obstante, las desigualdades de género no son un aspecto importante ni en las campañas a favor del medioambiente, ni en la literatura académica (Conner, 2007; Seager, 1993; WEN, 2007; Wickramasinghe, 2003). La perspectiva de género en el cambio climático es relativamente nueva en el discurso académico y se ha centrado en la distribución desigual de sus vulnerabilidades en función del género, raza o clase (Moosa & Tuana, 2014).

El medioambiente no es un *stakeholder* fácilmente identificable (Phillips & Reichart, 2000). Probablemente estos resultados exijan un análisis más profundo con el fin de averiguar si los aspectos ambientales no se trabajan o por el contrario, son las acciones ambientales con perspectiva de género las que no se desarrollan. En cualquier caso, parece que la IG se relaciona más con *stakeholders* sociales como las personas empleadas, las consumidoras, las comunidades locales o las empresas proveedoras en lugar del medioambiente (Conner, 2007).

Estos resultados también podrían deberse al hecho de que prácticamente un 77,05% de las empresas de la muestra pertenecen al sector servicios y por tanto, generan menos externalidades ambientales que el sector industrial, limitando la sensibilidad ambiental y por ende, las acciones preventivas y correctivas ambientales en las mujeres.

Por último, el DIE no menciona ni evalúa específicamente acciones ambientales de RSE con perspectiva de género, no se requiere su comunicación y por consiguiente, su implementación es más residual.

➤ ***Las empresas DIE se involucran tímidamente en aspectos ambientales con perspectiva de género ya sea con recursos propios o con ayudas filantrópicas***

Las acciones referidas a la consulta a mujeres pertenecientes a asociaciones ambientales, las referidas al apoyo al personal voluntario que trabaje en proyectos ambientales liderados por mujeres, el apoyo a campañas llevadas a cabo por mujeres destinadas a proteger el medioambiente y la formación en materia ambiental a las mujeres en países en vías de desarrollo se implementan en 2,50, 2,46, 2,41 y 2,06 respectivamente. Estas acciones se encuentran entre las menos desarrolladas de las 91 propuestas en el marco de actuación (Anexo VI).

Estos resultados pueden deberse al menor activismo público de la mujer en aspectos ambientales, pese a su mayor conciencia ecológica debida a la socialización del género y a la denominada disponibilidad biográfica (Xiao & McCright, 2014). Así, tanto las

mujeres como los hombres ven la esfera pública como un dominio masculino, mientras que la esfera privada se ve como un dominio femenino (Hunter *et al.*, 2004). Además, las múltiples facetas de la mujer como persona empleada, mujer casada o madre limitan su participación en movimientos sociales o activismos dado los costes de tiempo, energía y dinero que pueden generar (Xiao & McCright, 2014). En este sentido, las mujeres tienden a cuidar el medioambiente a partir de acciones ambientales en la esfera privada como el reciclaje y el consumo ecológico, mientras que los hombres son mayoría en las acciones ambientales de la esfera pública como las protestas ambientales o en el activismo político (Hunter *et al.*, 2004; Tindall, Davies & Mauboules, 2003; Xiao & McCright, 2014). De esta forma, el menor activismo de la mujer en asociaciones ambientales dificultaría la posibilidad de implementar acciones de RSG en colaboración con asociaciones dirigidas o participadas por mujeres. En este sentido, el estudio reciente de Grosser (2015) apela a reconocer y a considerar más sistemáticamente en el proceso de gobernanza de la RSE el papel fundamental como expertas a las voces marginadas de activistas y ONG que combaten las desigualdades de género.

Asimismo, los modelos de gestión de la RSG existentes y analizados en esta tesis en el Capítulo 2 adolecen de una perspectiva de género en el ámbito del medioambiente, lo que dificulta a las empresas la implementación de iniciativas de RSG al no disponer de referencias para ello.

En este sentido, convendría analizar la presencia de la mujer en los consejos de administración de la muestra estudiada, dado que su presencia incrementa las iniciativas de RSE en las áreas ambientales (Harjoto *et al.*, 2014).

5.2.5. Resumen de la implementación de la Responsabilidad Social de Género y áreas de mejora

Las empresas DIE muestran un gran compromiso con la IG que se manifiesta en distintas áreas y con múltiples acciones de RSG. Así, el Gobierno Corporativo es el área con mayor implementación, de manera que el compromiso de la Alta Dirección con la IG es estratégico en las empresas DIE. Del mismo modo, la formación en IG es un elemento clave en los procesos de gestión de los RRHH como selección, contratación y

reclutamiento, promoción, retribución, conciliación de la vida laboral y personal, y en la gestión de la SST. Las empresas actúan de catalizadoras de la RSG y propagan ese compromiso a las empresas socias comerciales y proveedoras con las que trabajan.

El compromiso con la RSG se extiende desde la Alta Dirección a la dimensión interna, siendo las personas empleadas sus *stakeholders* principales. Las empresas DIE promueven la IG en la retribución y en la conciliación de la vida laboral y personal de sus personas empleadas a través de acciones tradicionales y otras que evidencian un interés por promover la corresponsabilidad. La gestión de la SST también aborda aspectos y desigualdades que sufren específicamente las mujeres.

El compromiso con la erradicación de la violencia de género es sincero y coherente. Se implementan acciones tanto para las mujeres empleadas que sufren violencia de género, como para las de las comunidades locales en las que operan las empresas DIE. Del mismo modo, se difunden acciones comunicativas y de marketing dirigidas a mujeres que promueven la prevención del maltrato doméstico.

Asimismo, la política comunicativa de las empresas DIE es sensible con el empoderamiento de la mujer, transmitiendo patrones que promuevan la IG y proyectando una imagen de las empresas DIE cercanas y sensibilizadas con respecto a las desigualdades de las mujeres.

La política comunicativa es importante a la hora de retener y atraer el talento femenino, pero también lo es para posicionarse en el “*target*” del consumo femenino sobre todo en aquellas empresas orientadas al consumo. Así, las personas consumidoras son los segundos *stakeholders* más importantes tras las personas empleadas.

El avance de la RSG en las empresas DIE comienza en la Alta Dirección, se extiende a la dimensión interna y finalmente alcanza la dimensión externa. Sin embargo, la dimensión externa de la RSG es la que necesita mayores acciones de mejora. El medioambiente (tanto en su dimensión interna como en la externa), la gestión de la cadena de valor en las

empresas socias comerciales y proveedoras, el impacto en las comunidades locales y la gestión de las prácticas de derechos humanos están escasamente integradas desde una perspectiva de género. Se observan tímidos acercamientos hacia el empoderamiento de la mujer en estas áreas, pero estos aún son débiles, no evidencian el vínculo con el género nítidamente o carecen de implicación en las últimas fases de la implementación.

Por otra parte, en lo que respecta a la dimensión interna de la RSG, hay conciencia sobre las dificultades de las mujeres para promocionar y desarrollar una carrera profesional, pero se observa un gap entre la retórica del compromiso hacia la RSG y la práctica en las acciones. Así, las acciones positivas referidas a la contratación directa de mujeres en órganos de decisión y consejos de administración son de las menos implementadas en la gestión de los RRHH. En este mismo sentido, las empresas DIE expresan síntomas de una práctica menos concluyente en la menor utilización de medidas de flexibilización del tiempo de trabajo más radicales o drásticas como la jornada compartida, las luces apagadas, la semana laboral comprimida o el banco de horas. Asimismo, la gestión de la SST no incluye aún la monitorización de los riesgos psicosociales y la brecha salarial persiste.

Finalmente, en lo que respecta a la gestión de la RSG, las empresas DIE optan por externalizar los beneficios sociales de las personas empleadas, así como las acciones para su fomento en las comunidades locales. Además, los aspectos de género tienen poca incidencia en los informes de gestión.

5.3. POSICIONAMIENTO GLOBAL DE LAS EMPRESAS AVANZADAS EN MATERIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE GÉNERO

La exposición de las tendencias más significativas en la gestión de la RSG por parte de las empresas DIE y sus áreas de mejora no puede dar lugar a confusión alguna. Las empresas de la Red DIE ofrecen unos resultados excelentes en el despliegue de la RSG, mientras que por ejemplo, los estudios de la implementación de iniciativas empresariales en el ámbito del Pacto Mundial dibujan un mapa mixto (Rasche *et al.*, 2013).

Siguiendo el análisis exploratorio de datos que pretende esta tesis, llevaremos a cabo una clasificación de las empresas DIE en función de la implementación que hacen de las prácticas de RSG. Para ello, utilizaremos el *análisis de clusters* como método que permite descubrir asociaciones y estructuras en los datos, de forma que el grado de asociación o similitud entre miembros del mismo *cluster* sea más fuerte que el grado de asociación o similitud entre miembros de diferentes *clusters*. De esta forma, el *cluster* como técnica de clasificación nos permitirá detectar subgrupos de empresas en función de la implementación que hagan de las prácticas de RSG dentro de un conjunto de empresas aparentemente heterogéneo.

Dado el carácter novedoso del estudio, desconocemos la existencia de subgrupos o conglomerados, ni de las características que los definen. Así, a diferencia de otras pruebas de clasificación, como por ejemplo el análisis discriminante, las agrupaciones que se establecen se configuran a posteriori (Baños, Hurtado, Berlanga & Torrado, 2014). El análisis *cluster* es una técnica eminentemente exploratoria y descriptiva cuyo objetivo fundamental es la configuración de grupos homogéneos a fin de poder entender y estudiar mejor los fenómenos sociales (Ibíd.).

El análisis *cluster* se ha realizado a partir del método jerárquico aglomerativo Ward que identifica y maximiza la homogeneidad dentro de los grupos con la minimización de la varianza intragrupal (Ward, 1963). El procedimiento jerárquico es más adecuado para

muestras pequeñas en las que los grupos se configuran por agrupaciones sucesivas de individuo a individuo, o de individuo a grupo. Por su parte, la técnica aglomerativo es la indicada cuando se parte de tantos grupos como observaciones (Baños *et al.*, 2014). Así, la distancia entre los *clusters* se calcula como la suma de cuadrados entre grupos en el ANOVA. El método Ward es muy adecuado cuando el número *clusters* son desconocidos en una muestra cuantitativa y es especialmente sensible a los *outliers* incluso en muestras pequeñas como la nuestra (Punj & Stewart, 1983; Everitt *et al.*, 2001). En consecuencia, ofrece resultados más precisos que otros métodos de *cluster* (Punj & Stewart, 1983).

Las variables relevantes seleccionadas para identificar los grupos son las referidas al grado de implementación de la RSG en el Gobierno Corporativo, en la dimensión interna, en la dimensión externa y el total de la RSG. El historial de conglomeración se indica en el Anexo VII. Por su parte, la Figura 5.1 refleja el dendrograma del análisis *cluster*.

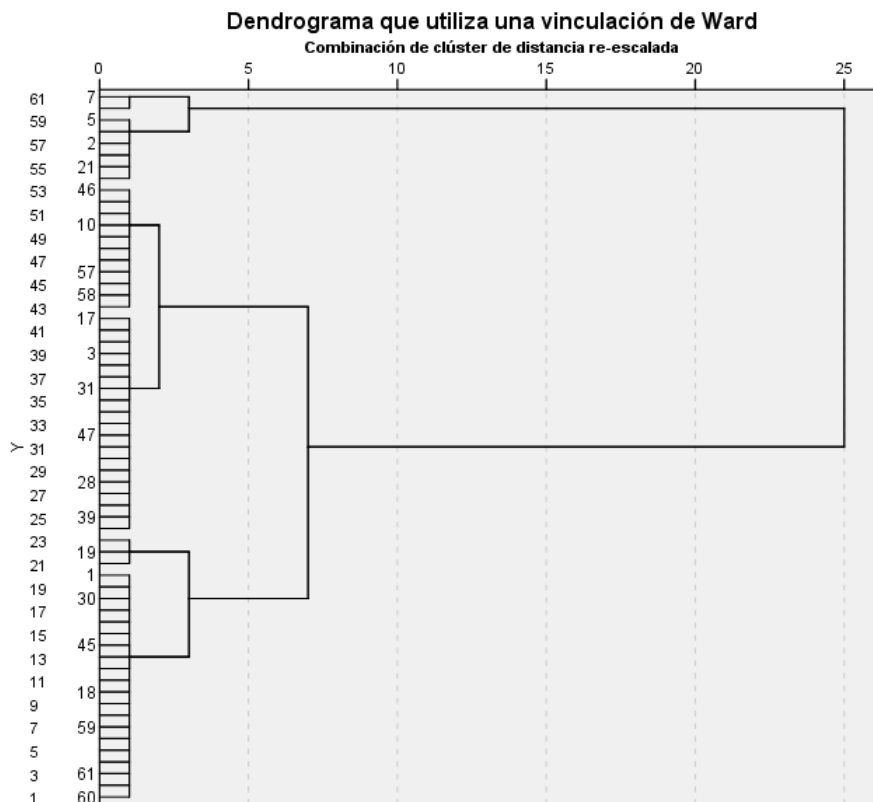


Figura 5.1: Dendrograma

Los resultados indican la existencia de tres subgrupos de empresas en función del estadio en la implementación de la RSG: estadio avanzado, estadio medio-alto y estadio incipiente. Se han comparado las medias de cada uno de los *clusters*, tomando como variables dependientes todas las variables incluidas en el análisis y como independiente la variable resultante del análisis *cluster*. El análisis de las medias de los subgrupos se refleja en la Tabla 5.30. El *cluster* en estadio medio-alto está más cerca del *cluster* avanzado que del incipiente.

Tabla 5.30: Estadísticos descriptivos de los subgrupos de empresas

	Implementación de la RSG en empresas DIE		
	AVANZADO	MEDIO-ALTO	INCIPIENTE
	(30 empresas)	(23 empresas)	(8 empresas)
RSGGC	0,8983	0,7928	0,6604
RSGI	0,7194	0,6043	0,1123
RSGE	0,6482	0,3849	0,05
TOTAL RSG	0,7226	0,5665	0,1668
RSG RECLUTAMIENTO	0,7733	0,7513	0,385
RSG PROMOCIÓN	0,8324	0,6795	0,2464
RSG FORMACIÓN	0,8067	0,6804	0,05
RSG RETRIBUCIÓN	0,8267	0,8174	0,1333
RSG CONCILIACIÓN	0,6733	0,6098	0,05
RSG SST	0,7448	0,6286	0,05
RSG ADAPTACIÓN AL CAMBIO	0,6413	0,3843	0,05
RSG GESTIÓN AMBIENTAL	0,5889	0,3768	0,05
RSG COMUNIDADES	0,6222	0,4406	0,05
RSG CADENA DE VALOR	0,6733	0,3752	0,05
RSG PERSONAS CONSUMIDORAS	0,8089	0,5739	0,05
RSG DERECHOS HUMANOS	0,656	0,3652	0,05
RSG PROBLEMAS ECOLÓGICOS MUNDIALES	0,54	0,2383	0,05
Sexo de la persona responsable de la RSE en la empresa	0,73	0,57	0,5
Porcentaje de mujeres en la empresa	46,17	41,278	52,125

Antigüedad de la empresa años	39,47	35,3	31,75
Pacto Mundial de Naciones Unidas	0,53	0,48	0,38
ISO 26.000: 2010	0,13	0,04	0
AENOR RS10	0	0,09	0
Norma SGE 21 de Forética	0	0,04	0
Empresa Familiarmente Responsable	0,3	0,35	0,25
Memorias elaboradas de acuerdo GRI	0,43	0,43	0,25
Ninguno de los anteriores	0,3	0,39	0,63
Ámbito de actuación: Local	0,13	0,26	0,25
Ámbito de actuación: Nacional	0,17	0,22	0,25
Ámbito de actuación: Europeo	0	0,04	0
Ámbito de actuación: Internacional	0,47	0,35	0,25
Ámbito de actuación: Global	0,3	0,22	0,25
Sector empresa: Industria	0,3	0,1739	0,125
Sector empresa: Servicios	0,7	0,8261	0,875
Pequeña empresa	0,1667	0,1304	0,125
Mediana empresa	0,2	0,2174	0,375
Empresa grande	0,0333	0,0435	0,125
Empresa muy grande	0,6	0,6087	0,375

El primer subgrupo de empresas estaría formado por empresas que despliegan más iniciativas de RSG en todas las dimensiones y áreas del marco de actuación. Es decir, se trataría de un subgrupo formado por 30 empresas (el 49,18% de la muestra) muy AVANZADAS en RSG. Así, despliegan en un alto grado las iniciativas de RSG en el Gobierno Corporativo, seguido de iniciativas de RSG en la dimensión interna y finalmente, en la dimensión externa. Las áreas más implementadas son las de Promoción, Retribución, Personas Consumidoras y Formación. Por su parte, las menos desplegadas son las referidas al medioambiente, léase, los Problemas Ecológicos Mundiales de la dimensión externa y la Gestión Ambiental de la dimensión interna. Este subgrupo de empresas tiene un mayor porcentaje de mujeres como responsables de la RSE respecto a los otros dos subgrupos. Destacan por estar en posesión de más certificaciones en materia de RSE, por ser más antiguas y su ámbito de actuación principal es el internacional o

global. Las empresas del sector industrial tienden a ser más numerosas en este *cluster* que en los otros dos. Finalmente, las empresas muy grandes son predominantes en este *cluster*. No obstante, también es el *cluster* mayoritario entre las empresas pequeñas.

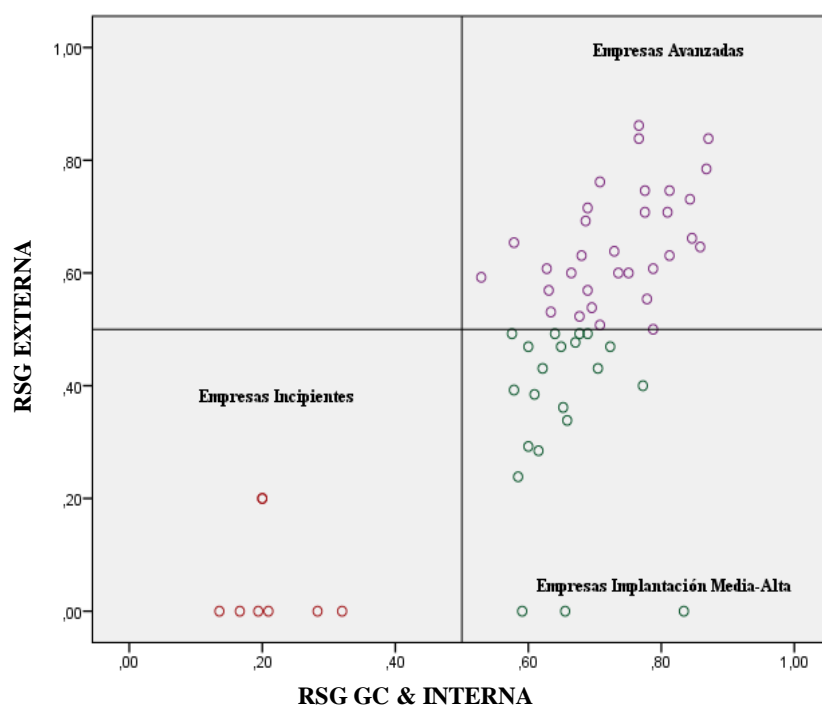
El segundo subgrupo de empresas corresponde a empresas que implementan iniciativas de RSG en menor medida que las del *cluster* avanzado, pero en mayor medida que las del *cluster* en estado incipiente. Este *cluster* formado por 23 empresas (el 37,70% de la muestra) implementa la RSG en estadio MEDIO-ALTO. Así, despliegan iniciativas de RSG en el Gobierno Corporativo y en la dimensión interna en un grado alto, y en menor medida las de la dimensión externa. Las áreas con mayor despliegue son la de Retribución, Reclutamiento, Formación y Promoción. Por su parte, las menos implementadas son los Problemas Ecológicos Mundiales y los Derechos Humanos. Este subgrupo de empresas destaca por tener el menor porcentaje de mujeres empleadas y un ámbito de actuación principalmente internacional. Asimismo, este *cluster* es el predominante entre las empresas cuyo ámbito de actuación es local. La posesión de acreditaciones en RSE también es importante en este *cluster*, especialmente aquellas con la distinción de Empresa Familiarmente Responsable. Finalmente, las empresas muy grandes son características de este *cluster*.

El tercer *cluster* corresponde a empresas INCIPIENTES en la RSG. Este subgrupo está formado por el 13,11% de las empresas de la muestra. Se caracterizan por empresas con un despliegue medio-alto de la RSG en el GC, un tímido despliegue de iniciativas en la dimensión interna, y una implementación residual de las iniciativas de RSG en la dimensión externa. Las áreas más implementadas son las de Reclutamiento, Promoción y Retribución. El resto de las áreas prácticamente no se despliegan. Este subgrupo destaca por tener el menor porcentaje de mujeres responsables de RSE y ser las más jóvenes. No obstante, recibe el mayor porcentaje de mujeres empleadas de entre los tres subgrupos. Destaca sobremanera el hecho de que las empresas que carecen de acreditación alguna en RSE se encuentren mayormente en este subgrupo. De la misma forma, las empresas cuyo ámbito de actuación es nacional y aquellas medianas, se ubican principalmente en este subgrupo. Asimismo, las empresas del sector servicios son mayoritarias en este *cluster*.

El Gráfico 5.2 refleja visualmente el posicionamiento global de las empresas de la Red DIE en materia de RSG. Para ello, las iniciativas de GC se han unido a las de la dimensión interna de la RSG dado que impactan y actúan internamente en la empresa. De esta forma, el eje de abscisas del Gráfico 5.2 recoge el máximo despliegue de las acciones de GC y la dimensión interna, y el eje de ordenadas por su parte, el máximo despliegue de las acciones de RSG en la dimensión externa. Así, el cuadrante 1 refleja un grado de implementación bajo tanto en la dimensión interna como la externa de la RSG y corresponde al *cluster* de empresas incipiente. El cuadrante 3 referido al *cluster* de empresas con una implantación medio-alta de la RSG, exhiben una despliegue alto en la dimensión interna de la RSG y baja en la externa. Por último, el cuadrante 4, el de las empresas avanzadas, refleja la máxima gestión de la RSG tanto en su dimensión interna como en la externa.

El análisis visual del Gráfico 5.2 indica que la mayoría de las empresas DIE se acercan a un estado de excelencia en la gestión de la RSG situándose en los cuadrantes 3 y 4. Por su parte, no hay ninguna empresa que implemente la RSG externamente y no lo haga internamente (cuadrante 2). A la vista de los datos podemos concluir la tendencia ya observada en el análisis descriptivo y en la literatura, referida al comienzo de la implantación de la RSG en el GC, seguido de la dimensión interna para finalmente, desplegar la RSG en la dimensión externa.

Gráfico 5.2: Posicionamiento Global de las empresas DIE en materia RSG



A continuación, comprobaremos si las diferencias entre los *clusters* obtenidos y apuntadas en el análisis previo son diferencias significativas. Para ello, utilizaremos el análisis de varianza de un factor, tomando como variable independiente o factor la variable que contiene la información sobre el *cluster* al que pertenece cada observación, y como variables dependientes, cada una de las variables incluidas en el análisis. La Tabla 5.31 muestra un resumen con los resultados del análisis de la varianza.

Tabla 5.31. ANOVA de las medias de los clusters

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
RSGGC	Entre grupos	,402	2	,201	12,104	,000
	Dentro de grupos	,962	58	,017		
	Total	1,364	60			
RSGI	Entre grupos	2,330	2	1,165	185,275	,000
	Dentro de grupos	,365	58	,006		
	Total	2,695	60			
RSGE	Entre grupos	2,530	2	1,265	63,644	,000
	Dentro de grupos	1,153	58	,020		
	Total	3,683	60			

TOTAL RSG	Entre grupos	1,974	2	,987	244,000	,000
	Dentro de grupos	,235	58	,004		
	Total	2,208	60			
RSG RECLUTAMIENTO	Entre grupos	1,004	2	,502	20,801	,000
	Dentro de grupos	1,399	58	,024		
	Total	2,403	60			
RSG PROMOCIÓN	Entre grupos	2,181	2	1,090	41,097	,000
	Dentro de grupos	1,539	58	,027		
	Total	3,720	60			
RSG FORMACIÓN	Entre grupos	3,632	2	1,816	57,952	,000
	Dentro de grupos	1,817	58	,031		
	Total	5,449	60			
RSG RETRIBUCIÓN	Entre grupos	3,304	2	1,652	45,514	,000
	Dentro de grupos	2,105	58	,036		
	Total	5,409	60			
RSG CONCILIACIÓN	Entre grupos	2,520	2	1,260	139,037	,000
	Dentro de grupos	,526	58	,009		
	Total	3,045	60			
RSG SST	Entre grupos	3,062	2	1,531	36,456	,000
	Dentro de grupos	2,435	58	,042		
	Total	5,497	60			
RSG ADAPTACIÓN AL CAMBIO	Entre grupos	2,460	2	1,230	27,422	,000
	Dentro de grupos	2,602	58	,045		
	Total	5,062	60			
RSG GESTIÓN AMBIENTAL	Entre grupos	1,973	2	,987	22,596	,000
	Dentro de grupos	2,533	58	,044		
	Total	4,506	60			
RSG COMUNIDADES LOCALES	Entre grupos	2,122	2	1,061	25,653	,000
	Dentro de grupos	2,398	58	,041		
	Total	4,520	60			
RSG CADENA DE VALOR	Entre grupos	2,853	2	1,427	53,364	,000
	Dentro de grupos	1,551	58	,027		
	Total	4,404	60			
RSG PERSONAS CONSUMIDORES	Entre grupos	3,718	2	1,859	41,232	,000
	Dentro de grupos	2,615	58	,045		
	Total	6,334	60			

La Gestión de la Responsabilidad Social de Género desde la Configuración de un Marco de Actuación y su Aplicación en Empresas Comprometidas con la Igualdad de Género

RSG DERECHOS HUMANOS	Entre grupos	2,701	2	1,351	17,704	,000
	Dentro de grupos	4,424	58	,076		
	Total	7,126	60			
RSG PROBLEMAS ECOLÓGICOS MUNDIALES	Entre grupos	2,081	2	1,041	26,871	,000
	Dentro de grupos	2,246	58	,039		
	Total	4,328	60			
Sexo de la persona responsable de la RSE	Entre grupos	,547	2	,273	1,173	,317
	Dentro de grupos	13,519	58	,233		
	Total	14,066	60			
Porcentaje de mujeres en la empresa	Entre grupos	765,080	2	382,540	1,270	,289
	Dentro de grupos	17474,617	58	301,287		
	Total	18239,697	60			
Antigüedad de la empresa (años)	Entre grupos	468,360	2	234,180	,212	,810
	Dentro de grupos	64169,836	58	1106,376		
	Total	64638,197	60			
Pacto Mundial de Naciones Unidas	Entre grupos	,165	2	,083	,317	,729
	Dentro de grupos	15,081	58	,260		
	Total	15,246	60			
ISO 26.000	Entre grupos	,167	2	,083	1,095	,341
	Dentro de grupos	4,423	58	,076		
	Total	4,590	60			
AENOR RS10	Entre grupos	,108	2	,054	1,721	,188
	Dentro de grupos	1,826	58	,031		
	Total	1,934	60			
Norma SGE 21 de Forética	Entre grupos	,027	2	,014	,821	,445
	Dentro de grupos	,957	58	,016		
	Total	,984	60			
Empresa Familiarmente Responsables (EFR)	Entre grupos	,065	2	,032	,144	,866
	Dentro de grupos	13,017	58	,224		
	Total	13,082	60			
Memorias elaboradas de acuerdo GRI	Entre grupos	,235	2	,118	,470	,627
	Dentro de grupos	14,519	58	,250		
	Total	14,754	60			
Ninguno de los anteriores	Entre grupos	,675	2	,337	1,433	,247
	Dentro de grupos	13,653	58	,235		
	Total	14,328	60			

Ámbito de actuación Local	Entre grupos	,238	2	,119	,734	,484
	Dentro de grupos	9,401	58	,162		
	Total	9,639	60			
Ámbito de actuación Nacional	Entre grupos	,060	2	,030	,181	,835
	Dentro de grupos	9,580	58	,165		
	Total	9,639	60			
Ámbito de actuación Europeo	Entre grupos	,027	2	,014	,821	,445
	Dentro de grupos	,957	58	,016		
	Total	,984	60			
Ámbito de actuación Internacional	Entre grupos	,373	2	,187	,763	,471
	Dentro de grupos	14,184	58	,245		
	Total	14,557	60			
Ámbito de actuación Global	Entre grupos	,090	2	,045	,223	,800
	Dentro de grupos	11,713	58	,202		
	Total	11,803	60			
Sector Industria empresa:	Entre grupos	,308	2	,154	,851	,432
	Dentro de grupos	10,479	58	,181		
	Total	10,787	60			
Sector Servicios empresa:	Entre grupos	,308	2	,154	,851	,432
	Dentro de grupos	10,479	58	,181		
	Total	10,787	60			
Pequeña Empresa	Entre grupos	,022	2	,011	,083	,921
	Dentro de grupos	7,650	58	,132		
	Total	7,672	60			
Mediana Empresa	Entre grupos	,199	2	,099	,545	,583
	Dentro de grupos	10,588	58	,183		
	Total	10,787	60			
Empresa Grande	Entre grupos	,054	2	,027	,562	,573
	Dentro de grupos	2,798	58	,048		
	Total	2,852	60			
Empresa Muy Grande	Entre grupos	,365	2	,182	,727	,488
	Dentro de grupos	14,553	58	,251		
	Total	14,918	60			

A la vista de los datos, únicamente los estadísticos F de las variables referidas a la implementación de la RSG en las distintas dimensiones y áreas tienen asociados niveles críticos muy pequeños, por lo que podemos pensar que estas variables son las que

clasifican los casos en cada uno de los *clusters*. Es decir, el ANOVA nos indica que hay diferencias significativas entre los *clusters* en función de la implementación de la RSG en cada una de las áreas. No obstante, no se puede explicar estadísticamente que el resto de las variables incluidas en el análisis sean explicativas. Así, variables como el sexo de la persona responsable de la RSE, el porcentaje de mujeres en la empresa, la antigüedad, el sector, el ámbito de actuación, el tamaño de la empresa o las certificaciones en RSE, carecen de relevancia a la hora de efectuar la conglomeración. De esta forma, aunque a partir del análisis descriptivo de las características de cada *cluster* se observan ciertas diferencias, estadísticamente no podemos afirmar que esas características sean concluyentes. En cualquier caso, los niveles críticos (*Sig.*) asociados a cada estadístico de contraste son orientativos porque están calculados sin efectuar ningún tipo de control sobre la tasa de error y por tanto, deben utilizarse con una finalidad descriptiva.

Finalmente, estudiaremos el tamaño de los efectos de las variables dependientes en el ANOVA a partir de la *eta cuadrada*. *ETA cuadrada* es el porcentaje de las variables dependientes controladas por la variable independiente, en este caso, la variable que recoge la información de los *clusters*. Es decir, la proporción de la varianza en las variables dependientes que son explicadas por las diferencias entre los grupos o cuánto influyen cada uno de los *clusters* en las variables objeto de estudio en el análisis. La *eta cuadrada* se calcula a partir de la tabla ANOVA, pero con la particularidad de que el efecto no depende del tamaño de muestra, porque no es una medida de significación formal, es una medida de significación material (Llopis Pérez, 2013). La Tabla 5.32 muestra los tamaños de los efectos en el ANOVA.

Tabla 5.32. Eta cuadrada del ANOVA de los clusters

	R	R al cuadrado	Eta	Eta cuadrada
RSGGC	,347	,120	,543	,294
RSGI	,296	,088	,930	,865
RSGE	,526	,277	,829	,687
TOTAL RSG	,421	,177	,945	,894
RSG RECLUTAMIENTO	,082	,007	,646	,418
RSG PROMOCIÓN	,320	,102	,766	,586
RSG FORMACIÓN	,233	,054	,816	,666

RESG RETRIBUCIÓN	,052	,003	,782	,611
RSG CONCILIACIÓN	,175	,030	,910	,827
RSG SST	,214	,046	,746	,557
RSG ADAPTACIÓN AL CAMBIO	,439	,193	,697	,486
RSG GESTIÓN AMBIENTAL	,387	,150	,662	,438
RSG COMUNIDADES LOCALES	,337	,114	,685	,469
RSG CADENA DE VALOR	,542	,294	,805	,648
RSG PERSONAS CONSUMIDORAS	,370	,137	,766	,587
RSG DERECHOS HUMANOS	,415	,173	,616	,379
RSG PROBLEMAS ECOLÓGICOS MUNDIALES	,545	,297	,694	,481
Sexo de la persona responsable de la RSE	,167	,028	,197	,039
Porcentaje de mujeres en la empresa	,123	,015	,205	,042
Antigüedad de la empresa (años)	,062	,004	,085	,007
Pacto Mundial de Naciones Unidas	,055	,003	,104	,011
ISO 26.000	,157	,025	,191	,036
AENOR RS10	-,222	,049	,237	,056
Norma SGE 21 de Forética:	-,156	,024	,166	,028
Empresa Familiarmente Responsables (EFR)	-,045	,002	,070	,005
Memorias elaboradas de acuerdo GRI	,005	,000	,126	,016
Ninguno de los anteriores	-,097	,009	,217	,047
Ámbito de actuación Local	-,151	,023	,157	,025
Ámbito de actuación Nacional	-,061	,004	,079	,006
Ámbito de actuación Europeo	-,156	,024	,166	,028
Ámbito de actuación Internacional	,118	,014	,160	,026
Ámbito de actuación Global	,087	,008	,087	,008
Sector empresa: Industria	,143	,020	,169	,029
Sector empresa: Servicios	-,143	,020	,169	,029
Pequeña empresa	,048	,002	,053	,003
Mediana empresa	-,026	,001	,136	,018
Empresa grande	-,028	,001	,138	,019
Empresa muy grande	-,001	,000	,156	,024

Los resultados de las *etas cuadradas* indican que el Total de la RSG, la RSG interna, la RSG en Conciliación, la RSG externa, en Formación, la Cadena de Valor y la Retribución, por este orden, son las áreas y dimensiones que en mayor medida son

explicadas por las diferencias entre los grupos. Asimismo, este análisis confirma que las variables descriptivas de las empresas no tienen un efecto destacado en las diferencias de los *clusters*.

En definitiva, las empresas DIE ofrecen tres estadios de implementación de la RSG: avanzado, medio-alto e incipiente. Del mismo modo que ya observábamos en el análisis descriptivo, el despliegue de la RSG comienza en el Gobierno Corporativo, prosigue en la dimensión interna y en última instancia, aborda el despliegue de la RSG en la dimensión externa. Las empresas más comprometidas con la RSG lo están en todas las áreas, destacando las áreas vinculadas a las personas empleadas y consumidoras. Ser pionera en la implementación de la RSG requiere no solo de un compromiso muy sólido, sino también de creatividad y coraje para desplegar nuevas iniciativas y procedimientos en la empresa (Arevalo, Aravind, Ayuso & Rocá, 2013). Por su parte, las empresas menos comprometidas o un estadio incipiente de la RSG, están menos comprometidas en todas las áreas. No obstante, la RSG en el Gobierno Corporativo se perfila como uno de los factores tractoros a la hora de desplegar la RSG.

El hecho de que la persona responsable de la RSE sea mujer parece ser un factor importante en la implementación de las empresas avanzadas, así como ser empresa grande, tener un ámbito de actuación global o ser de mayor antigüedad. Entre las empresas más retrasadas el porcentaje de mujeres empleadas parece ser un dato a tener en cuenta, ser empresa mediana, así como tener un ámbito de actuación más nacional. Sin embargo las variables significativas para estar en cada grupo no son esas, o al menos no podemos decir que sean concluyentes estadísticamente, sino el grado de implementación de la RSG.

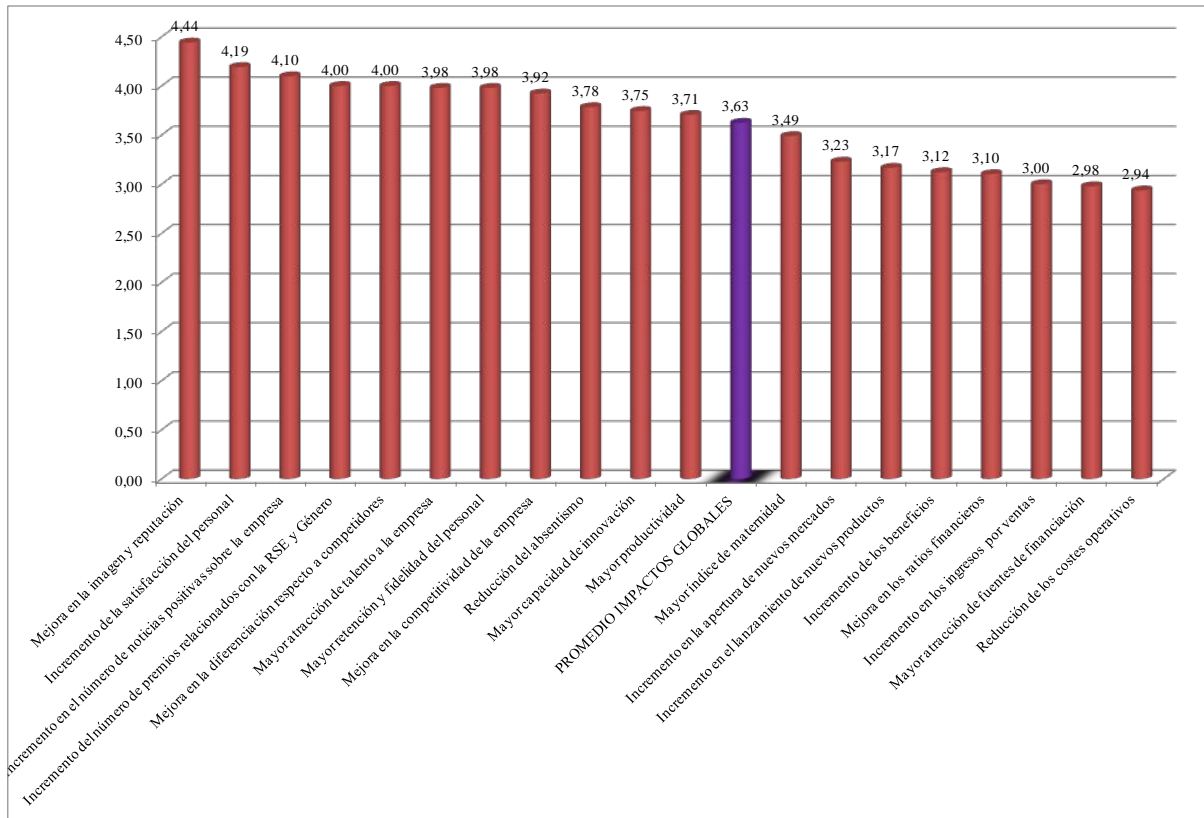
5.4. ANÁLISIS DE LOS IMPACTOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE GÉNERO PERCIBIDOS POR LAS EMPRESAS

El cuestionario mide 43 impactos específicos de las áreas de la RSG y 19 impactos globales. Primeramente, analizaremos los impactos globales de la RSG percibidos por parte de las empresas (5.4.1.), y posteriormente, su relación con otras variables objeto de estudio como los *clusters* o subgrupos de empresas (5.4.1.1.), las dimensiones (5.4.1.2.), las áreas (5.4.1.3.) y las iniciativas (5.4.1.4.) de la RSG. En segundo lugar, estudiaremos los impactos parciales o específicos de cada una de las áreas (5.4.2.).

5.4.1. Análisis de los impactos globales de la Responsabilidad Social de Género

La RSG impacta de manera notable en la empresa en diferentes aspectos. Este impacto se refleja en el Gráfico 5.3 que expone el promedio de cada uno de los impactos globales percibidos por las empresas ordenados de mayor a menor. El promedio de los impactos percibidos de la RSG alcanza un 3,63, lo que evidencia el carácter estratégico de la misma y los efectos positivos que tiene en la empresa el despliegue de las acciones de RSG. Los impactos más altos se perciben en aspectos vinculados a la imagen y reputación de la empresa. Asimismo, la RSG impacta en las personas empleadas de manera muy específica a través de una mayor satisfacción, atracción y retención del talento o reducción del absentismo. Este resultado se alinea con el carácter prescriptor de las personas empleadas a la hora de implementar la RSG observado previamente en el análisis descriptivo. De la misma manera, las empresas que implementan la RSG perciben una mejora en su competitividad, productividad e innovación. Por su parte, los impactos vinculados a aspectos financieros como la mejora de ratios, incremento de beneficios, atracción de fuentes de financiación o reducción de costes operativos son los de menor impacto percibido.

Gráfico 5.3: Promedio de los impactos globales de la RSG



A efectos de simplificar el análisis de los 19 impactos globales percibidos por parte de las empresas DIE, se aplicará la técnica de análisis factorial exploratorio. Se trata de una técnica de reducción de datos que sirve para encontrar grupos homogéneos de variables, formando variables que se correlacionan mucho entre sí y generando grupos independientes. Previamente, medimos la consistencia interna de las variables que miden los 19 impactos globales que se muestra en la Tabla 5.33.

Tabla 5.33: Fiabilidad de la escala de los impactos globales

Alfa de Cronbach	N de elementos
,948	19

El *Alfa de Cronbach* que mide la fiabilidad de los 19 impactos globales es 0,948, lo que nos indica que la escala que mide los impactos es muy fiable y los ítems están muy correlacionados entre sí (Cronbach, 1951). Asimismo, la Tabla 5.34 refleja la *Prueba de KMO* y *Bartlett*.

Tabla 5.34: Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,839
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	849,420
	Gl	171
	Sig.	,000

La medida de adecuación *KMO de Kaiser-Meyer-Olkin* es 0,839, lo que indica que las correlaciones entre los pares de las variables pueden ser explicadas por otras variables. Es decir, existe mucha asociación entre las variables y por tanto, podemos reducirlas en factores. Por otra parte, la prueba de esfericidad de *Bartlett* tienen una significatividad de 0,000 lo que es deseable y consecuentemente, podemos asegurar que el modelo factorial será adecuado para explicar los datos.

El método de extracción utilizado es el de componentes principales. La Tabla 5.35 muestra las comunalidades de los impactos, indicándonos la proporción de la varianza que puede ser explicada con el análisis factorial.

Tabla 5.35: Comunalidades

	Inicial	Extracción
1. Mejora en la imagen y reputación	1,000	,603
2. Incremento en el número de noticias positivas sobre la empresa	1,000	,733
3. Incremento del número de premios relacionados con la RSE y Género	1,000	,754
4. Mejora en la diferenciación respecto a competidores	1,000	,765
5. Mejora en la competitividad de la empresa	1,000	,787
6. Mayor retención y fidelidad del personal	1,000	,714
7. Mayor atracción de talento a la empresa	1,000	,679
8. Incremento de la satisfacción del personal	1,000	,736
9. Mayor productividad	1,000	,823
10. Mayor capacidad de innovación	1,000	,815
11. Reducción del absentismo	1,000	,570
12. Mayor índice de maternidad	1,000	,609
13. Mejora en los ratios financieros	1,000	,865
14. Mayor atracción de fuentes de financiación	1,000	,788
15. Incremento de los beneficios	1,000	,871
16. Incremento en los ingresos por ventas	1,000	,895
17. Reducción de los costes operativos	1,000	,760
18. Incremento en la apertura de nuevos mercados	1,000	,714
19. Incremento en el lanzamiento de nuevos productos	1,000	,725

Las comunalidades son todas superiores al recomendado 0,5. El impacto *reducción del absentismo* es el peor de los impactos explicados porque el modelo solo es capaz de

reproducir el 57% de su variabilidad original. Por su parte, la Tabla 5.36 indica la varianza total explicada.

Tabla 5.36: Porcentajes de varianza total explicada antes y después de la rotación

Comp.	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	10,031	52,793	52,793	10,031	52,793	52,793	5,954	31,335	31,335
2	2,807	14,776	67,568	2,807	14,776	67,568	5,254	27,651	58,987
3	1,369	7,204	74,773	1,369	7,204	74,773	2,999	15,786	74,773
4	,788	4,149	78,921						
5	,746	3,929	82,850						
6	,602	3,170	86,020						
7	,588	3,092	89,113						
8	,410	2,160	91,273						
9	,327	1,721	92,993						
10	,283	1,490	94,483						
11	,250	1,315	95,798						
12	,183	,961	96,759						
13	,158	,832	97,592						
14	,138	,727	98,319						
15	,114	,602	98,921						
16	,083	,437	99,357						
17	,054	,284	99,642						
18	,038	,202	99,843						
19	,030	,157	100,000						

Basándonos en nuestro análisis podemos comprobar que, tras la rotación, tres factores explican el 74,77% de la varianza total, consiguiendo el objetivo de reducir el número de dimensiones necesarias para explicar los datos. El método de rotación elegido es Varimax. Este método de rotación ortogonal minimiza el número de variables que tienen saturaciones altas en cada factor, simplificando la interpretación de los factores y optimizando la solución (Kaiser, 1958). De esta forma, tras converger en 6 interacciones, la matriz de la estructura factorial rotada en la Tabla 5.37 refleja que los 19 impactos globales se pueden agrupar en tres factores o impactos: *impactos internos*, *impactos financieros* e *impactos de imagen*.

Tabla 5.37: Matriz de factores rotados

	IMPACTOS INTERNOS	IMPACTOS FINANCIEROS	IMPACTOS IMAGEN
Mayor productividad	,869		
Mayor capacidad de innovación	,857		
Mejora en la competitividad de la empresa	,782		
Incremento de la satisfacción del personal	,753		
Mayor índice de maternidad	,739		
Mejora en la diferenciación respecto a competidores	,715		
Mayor atracción de talento a la empresa	,678		
Mayor retención y fidelidad del personal	,672		
Reducción del absentismo	,668		
Incremento en los ingresos por ventas		,886	
Incremento de los beneficios		,878	
Mayor atracción de fuentes de financiación		,873	
Mejora en los ratios financieros		,852	
Reducción de los costes operativos		,835	
Incremento en el lanzamiento de nuevos productos		,708	
Incremento en la apertura de nuevos mercados		,635	
Incremento del número de premios relacionados con la RSE y Género			,816
Incremento en el número de noticias positivas sobre la empresa			,785
Mejora en la imagen y reputación			,561

En definitiva, el análisis factorial reduce los 19 impactos en tres factores de impactos claramente. Por un lado, los Impactos Internos agrupan a los impactos percibidos por las empresas internamente, básicamente vinculados a sus personas empleadas y los impactos de estas en la empresa. Por otro, los Impactos Financieros se refieren a los vinculados a aspectos financieros, económicos y de rentabilidad empresarial. Por último, los Impactos de Imagen comprenden los impactos vinculados a la imagen y a la reputación empresarial.

5.4.1.1. Impactos de la Responsabilidad Social de Género en función de los clusters

Una vez reducido los 19 impactos globales en tres factores de impactos, estudiaremos los impactos percibidos por cada uno de los *clusters* obtenidos previamente, a fin de analizar posibles diferencias en las motivaciones a la hora de implementar y desplegar la RSG. Para ello, observamos las medias de cada *cluster* con respecto a los tres tipos de impactos globales percibidos (Tabla 5.38).

Tabla 5.38: Medias de los factores de impactos globales de RSG en los clusters

	Implementación de la RSG		
	Avanzado (30 empresas)	Medio-Alto (14 empresas)	Incipiente (2 empresas)
IMPACTOS INTERNOS	,0789	-,0267	-,9957
IMPACTOS FINANCIEROS	,1374	-,3556	,4290
IMPACTOS IMAGEN	,0794	,0007	-1,1956

Las empresas con DIE en un estadio avanzado de la RSG perciben mayores impactos financieros, internos y de imagen en la empresa que aquellas otras que se encuentran en un estadio medio-alto o incipiente. Con respecto al análisis de las medias, las empresas avanzadas perciben mayores impactos financieros que internos o de imagen. Es decir, su estadio de implementación de la RSG es tan avanzado que comienzan a percibir incrementos en los ingresos, en los beneficios, una mayor atracción de las fuentes de financiación, una reducción de los costes operativos, un incremento en el lanzamiento de nuevos productos y apertura de nuevos mercados. En definitiva, una mejora en los ratios financieros. Este grupo de empresas se caracterizaba por estar muy comprometidas con la RSG en todas las áreas y por tanto, ese compromiso parece que les lleva a mejoras financieras.

Por su parte, las empresas en un estadio medio-alto, parece ser que tienen una motivación más vinculada a la imagen o reputación empresarial a la hora de desplegar la RSG. Al menos, los mayores impactos percibidos por estas empresas se relacionan con un incremento en el número de premios recibidos y relacionados con la RSE o el género, un incremento en el número de noticias positivas sobre la empresa y en definitiva, una mejora en la imagen y reputación empresarial.

Finalmente, las empresas que están en un estadio incipiente en la implementación de la RSG perciben mayores impactos financieros. De hecho, es el grupo que mayores impactos financieros percibe, superiores incluso que las empresas avanzadas en RSG. Este resultado podría interpretarse como una necesidad de estas empresas más relegadas en la implementación de la RSG de obtener retornos financieros o económicos más

inmediatos. En esta misma línea, el estudio de Arevalo *et al.* (2013) indica que los retornos económicos son un factor motivador más importante en las empresas españolas que subscriben más tardíamente el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, mientras que la posibilidad de obtener una buena imagen reputacional es un motivador más importante para aquellas empresas que lo subscribieron antes y están por tanto, más avanzadas. A mayor abundamiento, este estudio revela que esas motivaciones económicas o financieras son mayores entre empresas medianas como es el caso de nuestras empresas incipientes en RSG. Este resultado podría deberse a la crisis económica y financiera de España y en consecuencia, a la necesidad de obtener una mayor credibilidad y confianza del mercado. Así, las empresas incipientes pueden que adopten la RSG no únicamente como un instrumento que proyecta la imagen de una empresa socialmente responsable y comprometida con la IG, sino también como un medio para mejorar en el aspecto financiero y económico.

En cualquier caso, del mismo modo que las motivaciones económicas y las de imagen no tienen porqué ser excluyentes a la hora de implantar iniciativas de calidad (Kennedy & Fiss, 2009), tampoco deberían serlo a la hora de desplegar la RSG. De esta forma, tanto las empresas avanzadas como aquellas que se encuentran en un estadio más incipiente, buscarían tanto retornos económicos/financieros como de imagen. No obstante, el análisis ANOVA y la *eta cuadrada* del efecto de las medias de los impactos globales percibidos por las empresas DIE en función de las diferencias en el estadio de implantación de RSG, indican que no son estadísticamente concluyentes (Tablas 5.39 y 5.40). En consecuencia, esta hipótesis probablemente más vinculada al *business case* de la RSG apuntada en el Capítulo 2 de esta tesis, requiere de un análisis más profundo.

Tabla 5.39: ANOVA de las medias de los impactos percibidos en los clústers

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
IMPACTOS INTERNOS	Entre grupos	2,179	2	1,090	1,094	,344
	Dentro de grupos	42,821	43	,996		
	Total	45,000	45			
IMPACTOS FINANCIEROS	Entre grupos	2,705	2	1,352	1,375	,264
	Dentro de grupos	42,295	43	,984		
	Total	45,000	45			
IMPACTOS IMAGEN	Entre grupos	3,048	2	1,524	1,562	,221
	Dentro de grupos	41,952	43	,976		
	Total	45,000	45			

El ANOVA nos indica que no hay diferencias significativas entre los *clusters* en función de los impactos percibidos de la RSG. Es decir, la significatividad de los impactos de RSG percibidos por parte de las empresas es moderada, por lo que podemos pensar que las motivaciones observadas a la hora de implementar la RSG no caracterizan a cada uno de los *clusters*. Asimismo, el análisis de la *eta cuadrada* indica que ninguno de los tres impactos de la RSG tiene un efecto destacado en las diferencias de los *clusters*.

Tabla 5.40: Eta cuadrada del ANOVA de los impactos globales de la RSG en los clústers

	R	R al cuadrado	Eta	Eta cuadrada
IMPACTOS INTERNOS	,066	,004	,220	,048
IMPACTOS FINANCIEROS	,219	,048	,245	,060
IMPACTOS IMAGEN	,057	,003	,260	,068

5.4.1.2. Impactos de las dimensiones de la Responsabilidad Social de Género

A continuación estudiamos la relación existente entre las dimensiones de la RSG y los impactos globales. Para ello, nos basamos en el análisis de las correlaciones y en concreto, en el procedimiento de correlaciones bivariadas a través del *coeficiente de correlación de Pearson*. Este coeficiente nos mide el grado de relación lineal existente entre las variables (Pearson, 1896). De esta forma, la Tabla 5.41 resume los resultados del análisis de las correlaciones entre la RSG del Gobierno Corporativo, las dimensiones interna, externa de la RSG, el Total de la RSG y los tres impactos globales resultantes del análisis factorial.

Tabla 5.41: Correlaciones entre los impactos globales y dimensiones de la RSG

	Impactos INTERNOS	Impactos FINANCIEROS	Impactos IMAGEN
TOTAL RSG	,336* ,023		
RSGGC	,319* ,031		,298** ,044
RSGInterna	,396** ,006		
RSGExterna		,342* ,020	

**La correlación es significativa en el nivel 0,01(2 colas).

* La correlación es significativas en el nivel 0,05 (2 colas).

➤ ***Las prácticas de RSG en general, las del Gobierno Corporativo y las de la dimensión interna se correlacionan con los Impactos Internos***

Las prácticas de RSG en general, las del Gobierno Corporativo y las de la dimensión interna se correlacionan con los impactos internos vinculados a una mayor productividad, mayor capacidad de innovación, incremento de la satisfacción del personal, reducción del absentismo, mayor retención y fidelidad del personal, mayor atracción de talento a la empresa, mayor índice de maternidad, mejora en la competitividad de la empresa y mejora en la diferenciación respecto a competidores. De esta forma, las empresas que implementan más iniciativas de RSG, en concreto, más iniciativas de RSG en el Gobierno Corporativo y en la dimensión interna (RRHH, SST, Adaptación al Cambio y Gestión del Impacto Ambiental) perciben mayores impactos internos. Este resultado corrobora la literatura académica que sugiere una motivación de índole interno principalmente a la hora de abordar la RSG (Grosser, 2011; Maxfiel, 2007; Thorpe-Jones *et al.*, 2010; Torre & Maruri, 2009; Trapp, 2014).

➤ ***Las iniciativas de RSG en la dimensión externa se relacionan positivamente con los Impactos Financieros***

Las empresas que implementan más iniciativas de RSG en la dimensión externa perciben mayores impactos financieros tales como, un incremento en los ingresos por ventas, un incremento de los beneficios, una mayor atracción de las fuentes de financiación, una mejora en los ratios financieros, reducciones de los costes operativos, un incremento en el lanzamiento de nuevos productos y el incremento de nuevos mercados. Este resultado podría explicarse con base en el *business case* de la dimensión externa de la RSG vinculada a áreas como la cadena de valor o las personas consumidoras con retornos económicos y financieros más inmediatos. Asimismo, el mundo financiero es un mundo de señales y credibilidades donde el valor de la imagen es importante. En consecuencia, una empresa capaz de involucrarse en un aspecto de la gestión tan vanguardista como la RSG, bien pudiera generar y enviar señales de solidez al mundo financiero y por tanto, ser capaz de atraer fuentes de financiación.

➤ ***Las iniciativas de la RSG en el Gobierno Corporativo se correlacionan con los Impactos en la Imagen***

Las empresas que implementan más acciones de RSG en el Gobierno Corporativo perciben mayores impactos en la imagen reputacional, un incremento en los premios recibidos en materia de RSE y género, y un incremento del número de noticias positivas en la empresa. De hecho, de acuerdo a la Teoría de Señalamiento, las iniciativas de RSG en el Gobierno Corporativo envían constantemente señales al público en general y en particular, a *stakeholders* como el gobierno, el accionariado o las personas consumidoras, consiguiendo una mayor visibilidad de sus políticas de IG en los medios (De Anca & Gabaldón, 2014; Fernández-Feijoo *et al.*, 2012)

5.4.1.3. Impactos de las áreas de la Responsabilidad Social de Género

El análisis de las correlaciones de las áreas e impactos de la RSG se resume en la Tabla 5.42.

Tabla 5.42: Correlaciones entre los impactos globales y las áreas de RSG

ÁREAS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE GÉNERO	IMPACTOS INTERNOS	IMPACTOS FINANCIEROS	IMPACTOS IMAGEN
GOBIERNO CORPORATIVO	,319* 0,031		,298* 0,044
PROMOCIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL	,421** 0,004		
CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y PERSONAL	,415** 0,004		
ADAPTACIÓN AL CAMBIO	,307* 0,038		
COMUNIDADES LOCALES	,345* 0,019		
PERSONAS CONSUMIDORAS	,306* 0,039		
DERECHOS HUMANOS		,327* 0,027	
PROBLEMAS ECOLÓGICOS MUNDIALES		,389** 0,008	

**La correlación es significativa en el nivel 0,01(2 colas).

* La correlación es significativas en el nivel 0,05 (2 colas).

Las iniciativas de RSG en el Gobierno Corporativo, Promoción, Conciliación, Adaptación al Cambio, Comunidades Locales y Personas Consumidoras tienen una relación positiva con los impactos internos. Es decir, a medida que se implementan más iniciativas en esas áreas, aumenta la productividad, la capacidad de innovación, mejora la competitividad de la empresa, incrementa la satisfacción del personal, la atracción de talento, la retención y fidelidad del personal, mejora el índice de maternidad y se reduce el absentismo. Así, podría ser que las áreas de la dimensión interna señaladas (promoción, Conciliación y Adaptación al Cambio) impactan en las personas empleadas y las de la dimensión externa (Comunidades Locales en la competitividad empresarial).

Las iniciativas de RSG en las áreas de DDHH y Problemas Ecológicos Mundiales son las únicas que impactan financieramente. Este resultado podría entenderse por la atraktividad de las empresas que respetan los DDHH y el medioambiente con respecto a la atracción de fondos y fuentes de financiación. De esta forma, envían señales de buena gestión a los fondos inversores o entidades financieras y en consecuencia, confían en ellas. De hecho, la RSE ambiental genera ventajas competitivas y arroja buenos resultados financieros via aumento de competitividad y rentabilidad (CE, 2001; Klassen & McLauhlin, 1996; Mazurkiewicz & Grena, 2003). En cualquier caso, ambas áreas se corresponden a la

dimensión externa y corrobora el resultado del análisis de correlaciones realizado previamente que evidenciaba la relación entre la RSG en la dimensión externa y los impactos financieros.

Finalmente, las iniciativas de RSG en el Gobierno Corporativo son las únicas que impactan en la imagen empresarial. De esta forma, los resultados de este análisis se alinean con los del análisis de los impactos de las dimensiones de la RSG previamente realizado.

Las iniciativas de RSG en los procesos de Reclutamiento, Formación, Retribución, SST, Gestión del Impacto Ambiental y en la Cadena de Valor parece que no impactan significativamente o al menos no podemos decir que sean estadísticamente concluyentes en las empresas de la Red DIE. Una explicación a este resultado cabría radicar en el estadio tan avanzado de la mayoría de las empresas DIE y por tanto, las iniciativas enfocadas en las personas empleadas pudiera ser que ya no impactaran tanto. Añadidamente, la escasa significatividad de las prácticas de RSG en la CV se alinea con el resultado del estudio de los grupos de interés principales en la RSE realizado por De Luis *et al.* (2010). Estas autoras indican que las empresas proveedoras son los *stakeholders* menos valorados en la RSE dada la importancia del enfoque financiero en esta área y por tanto, se observa menos urgencia en satisfacer demandas sociales.

5.4.1.4. Impactos de las iniciativas de la Responsabilidad Social de Género

El último de los análisis realizados con los impactos globales baja un nivel más y estudia las relaciones entre las iniciativas de RSG y los impactos generados. De esta forma, la Tabla 5.43 ofrece una batería de iniciativas claves de cada una de las áreas de RSG, así como los impactos que generan. No todas las empresas disponen de recursos organizativos ni económicos para gestionar la RSG en todas las áreas de la empresa. En este sentido, se indican aquellas iniciativas que impactan en mayor medida en la empresa.

Tabla 5.43: Correlaciones entre las iniciativas e impactos globales de RSG

INICIATIVAS DE RSG	ÁREA DE RSG	IMPACTOS INTERNOS	IMPACTOS FINANCIEROS	IMPACTOS IMAGEN
Recoge en su Misión, Visión y/o Valores el objetivo de promoción de la igualdad entre mujeres y hombres	GOBIERNO CORPORATIVO	,355* ,015		,330* ,025
Asigna a una persona de la dirección la responsabilidad de apoyar y promover las acciones de igualdad de género	GOBIERNO CORPORATIVO	,306* ,041		
Desarrolla iniciativas para reclutar y nombrar a mujeres en los Órganos de Dirección o Gestión	GOBIERNO CORPORATIVO	,294* ,048		,323* ,029
La Alta Dirección muestra su compromiso con la igualdad de género a nivel externo (participando en foros, patrocinios de actividades relacionadas con la igualdad, premios, etc.)	GOBIERNO CORPORATIVO			,343* ,020
La Alta Dirección muestra su compromiso con la igualdad de género a nivel interno (poniendo este tema en la agenda, reuniones, foros internos, etc.)	GOBIERNO CORPORATIVO			,353* ,016
Se realizan campañas de sensibilización interna que incidan en la igualdad como valor diferencial de la organización	GOBIERNO CORPORATIVO	,291* ,049		
En el contexto de la crisis actual continúa desarrollando políticas de igualdad de género	GOBIERNO CORPORATIVO	,400** ,006		,292* ,049
El equipo seleccionador tiene formación específica en materia de igualdad	RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN	,409** ,005		
Se utiliza un lenguaje neutro en el proceso de reclutamiento y selección	RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN	,318* ,031		
Se identifican las dificultades que tienen las mujeres para incorporarse a los procesos de promoción y se definen estrategias para solventarlas	PROMOCIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL	,330* ,025		
Se toman medidas para que aspectos como disponibilidad horaria y para viajar, ausencia por cuidado de hijos/as, etc., no sean criterios decisivos para la promoción	PROMOCIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL	,376** ,010		
Se prioriza la promoción de mujeres en los puestos en los que están infra-representadas	PROMOCIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL	,435** ,003		

La Gestión de la Responsabilidad Social de Género desde la Configuración de un Marco de Actuación y su Aplicación en Empresas Comprometidas con la Igualdad de Género

Existe una base de datos o un sistema de identificación con las mujeres promocionables	PROMOCIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL	,316* ,032		
Se programan cursos en habilidades directivas, técnicas de comunicación, liderazgo, etc., dirigidos a mujeres con posibilidades de promoción	PROMOCIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL	,332* ,024		
Se identifican los obstáculos de participación de las mujeres en los procesos formativos y se establecen mecanismos para su resolución	FORMACIÓN CONTINUA	,314* ,036		
Se ofrece formación en Igualdad de Género a toda la plantilla	FORMACIÓN CONTINUA		,297* ,048	
Se analizan necesidades específicas de conciliación ofreciendo soluciones individualizadas	CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y PERSONAL	,309* ,037		
El equipo directivo hace uso de las medidas de conciliación	CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y PERSONAL	,302* ,041		
Se pone en práctica la jornada continua como medida de flexibilización de los tiempos de trabajo	CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y PERSONAL	,364* ,014		
Se pone en práctica la flexibilidad horaria como medida de flexibilización de los tiempos de trabajo	CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y PERSONAL	,302* ,041		
Se pone en práctica la flexibilidad vacacional como medida de flexibilización de los tiempos de trabajo	CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y PERSONAL	,296* ,046		
Se pone en práctica el teletrabajo como medida de flexibilización de los tiempos de trabajo	CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y PERSONAL	,492** ,001	-,389** ,008	
Informa a su personal sobre sus derechos y posibilidades de conciliar vida laboral y familiar	CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y PERSONAL	,367* ,017		
Modifica o rediseña las condiciones del trabajo en un puesto o en un proceso para favorecer la incorporación de la mujer al mismo	SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO	,311* ,040		
Se facilita a las trabajadoras que sufran violencia de género en sus hogares medidas de apoyo (cambio de puesto de trabajo, horario, apoyo psicológico, etc.)	SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO	,412** ,007		
En caso de desvinculación forzosa se toman medidas para que las mujeres no sean las perjudicadas mayoritariamente	ADAPTACIÓN AL CAMBIO	,319* ,035		

Se analizan las razones de desvinculación voluntaria diferenciando mujeres y hombres	ADAPTACIÓN AL CAMBIO	,378* ,011		
Se promueve una participación equilibrada de ambos sexos en el proceso de toma de decisiones relacionado con la adaptación al cambio	ADAPTACIÓN AL CAMBIO	,465** ,001		
Se establecen acuerdos de colaboración con centros educativos para promover el interés de las mujeres por la ciencia y la tecnología	GESTIÓN DEL IMPACTO AMBIENTAL	,374* ,012	,328* ,030	
Se potencia la contratación directa de mujeres de la localidad	COMUNIDADES LOCALES	,417** ,004		
Invertirte en programas de educación y prevención en temas de violencia de género	COMUNIDADES LOCALES	,417** ,005		
Mediante acciones de marketing se apoyan programas dirigidos a mujeres (prevención del maltrato doméstico, cáncer de mama, etc.)	PERSONAS CONSUMIDORAS	,311* ,036		
Se ofrece capacitación y formación en materia medioambiental a las mujeres en países en vías de desarrollo	PROBLEMAS ECOLÓGICOS MUNDIALES			-,389** ,009
Se apoyan las cuestiones medioambientales que más afectan a las mujeres a nivel local, nacional o internacional	PROBLEMAS ECOLÓGICOS MUNDIALES		,350* ,021	
Se apoyan campañas llevadas a cabo por mujeres destinadas a proteger el medioambiente	PROBLEMAS ECOLÓGICOS MUNDIALES		,381* ,011	

**La correlación es significativa en el nivel 0,01(2 colas).

* La correlación es significativas en el nivel 0,05 (2 colas).

Una primera lectura de este análisis de correlaciones entre las iniciativas concretas de la RSG y sus impactos indica que el marco de actuación para la RSG consta de 35 iniciativas claves que impactan interna, financieramente o en la imagen empresarial. La mayoría de las iniciativas (29) impactan internamente, 5 impactan financieramente y 6 en aspectos de imagen empresarial. Las correlaciones son positivas, es decir, a medida que se despliega más una iniciativa esta genera un mayor impacto. El teletrabajo impacta internamente y se constata su valor como medida de conciliación. No obstante, la relación entre el teletrabajo y los impactos financieros es negativa. El teletrabajo es una forma de organización del trabajo que utiliza las TIC que en una primera instancia representa costes y puede generar una sensación de pérdida de control por parte de la dirección con respecto a su personal (Pérez, Martínez, De Luis & Vela, 2008). Del mismo modo, la

capacitación en materia de ambiental a mujeres en países en desarrollo también se relaciona negativamente con los impactos de imagen. Se ha realizado un análisis más individualizado de este resultado con un análisis de regresión lineal y el resultado no es estadísticamente concluyente. En consecuencia, existe una relación negativa entre esas iniciativas y los impactos generados, pero no se constata causalidad en esa relación. Es difícil explicar algunos resultados dado la escasez de literatura en la temática y estudios empíricos similares. Además, el estudio está basado en un cuestionario muy largo, con respuestas referidas a sus percepciones, lo que podría dar lugar a errores a la hora de agrupar estadísticamente las respuestas o si cabe a diferencias entre las percepciones y lo que se entiende por normal. En este sentido, no es extraño que algunas respuestas no sean fácilmente explicables. En cualquier caso, este estudio es exploratorio y por tanto, estos resultados requerirán de otros contrastes en otras muestras a fin de generalizarlos o explicarlos de manera más categórica.

Los impactos en la imagen y reputación empresarial se relacionan principalmente con iniciativas del Gobierno Corporativo. Los impactos financieros se vinculan sobre todo con la gestión del medioambiente. Este resultado podría ser especialmente importante en empresas industriales y necesitadas de gestionar los riesgos derivados de sus actividades en la licencia para operar. Finalmente, los impactos internos provienen de iniciativas concretas de las áreas vinculadas a la dimensión interna de la empresa y principalmente, del área de RRHH.

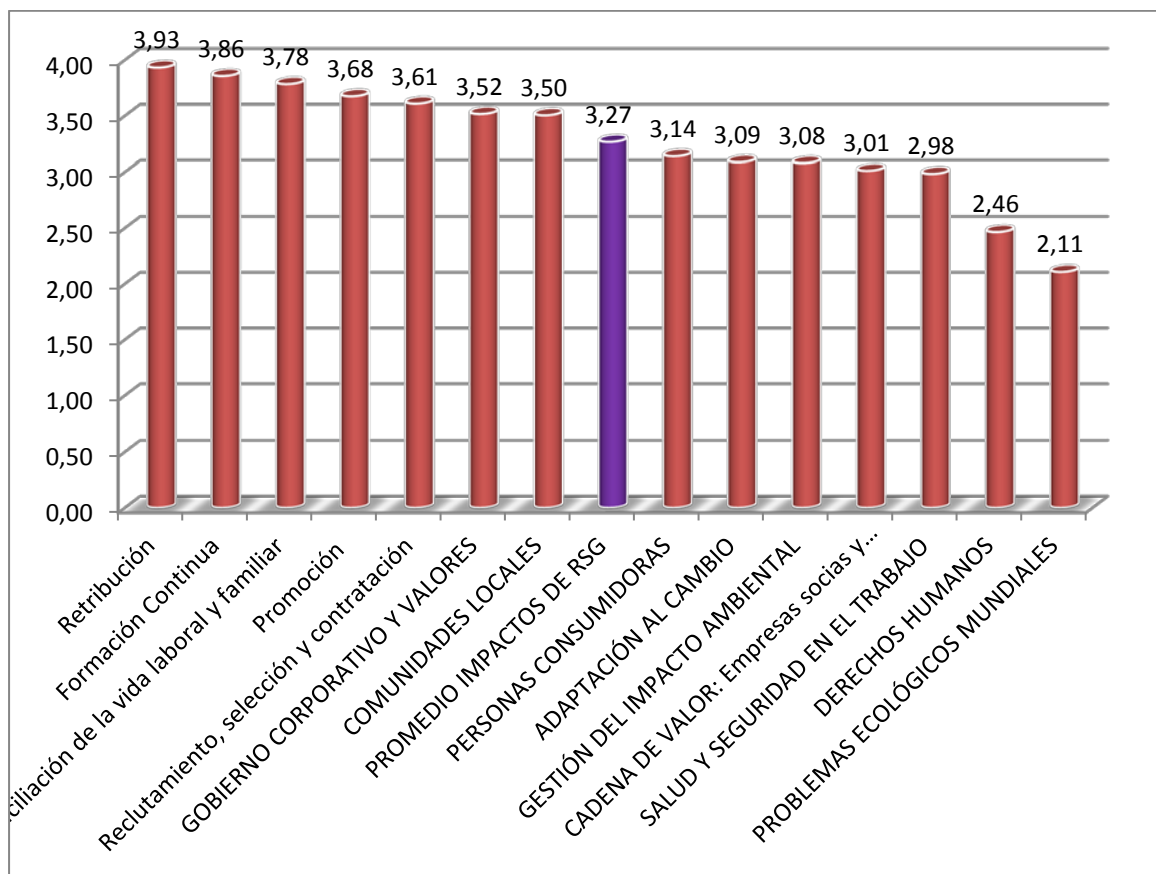
5.4.2. Análisis de los impactos parciales de la Responsabilidad Social de Género

Las empresas de la Red DIE evalúan 43 impactos parciales que las iniciativas de RSG generan en cada una de las catorce áreas del marco de actuación. El Gráfico 5.4 muestra el promedio de los impactos percibidos por parte de las empresas en cada una de las áreas. A la vista de los resultados, independientemente del grado de implantación de la RSG en cada una de las áreas, esta impacta de manera destacada en todas las áreas. Las únicas excepciones con promedio de impacto inferior al 50%, se refieren a las áreas vinculadas a la gestión de los problemas ecológicos mundiales y a los derechos humanos.

Las empresas perciben los mayores impactos de la RSG en aquellas áreas vinculadas a las personas empleadas, seguidas del Gobierno Corporativo, que son asimismo las más implementadas. De esta forma, las personas empleadas son los *stakeholders* principales y quienes mayores impactos generan tras el despliegue de la RSG. Asimismo, este resultado confirma la importancia del compromiso de la Alta Dirección como factor tractor, impulsor y motivador en la RSG.

Una vez más, los impactos percibidos de las iniciativas de RSG en las áreas de la dimensión externa son los más residuales, colocándose en último lugar los problemas ecológicos mundiales. Este resultado se deriva principalmente del menor despliegue de las iniciativas de RSG en la dimensión externa. En cualquier caso, el medioambiente no es un *stakeholder* importante en la RSG o al menos, entre las empresas de la Red DIE.

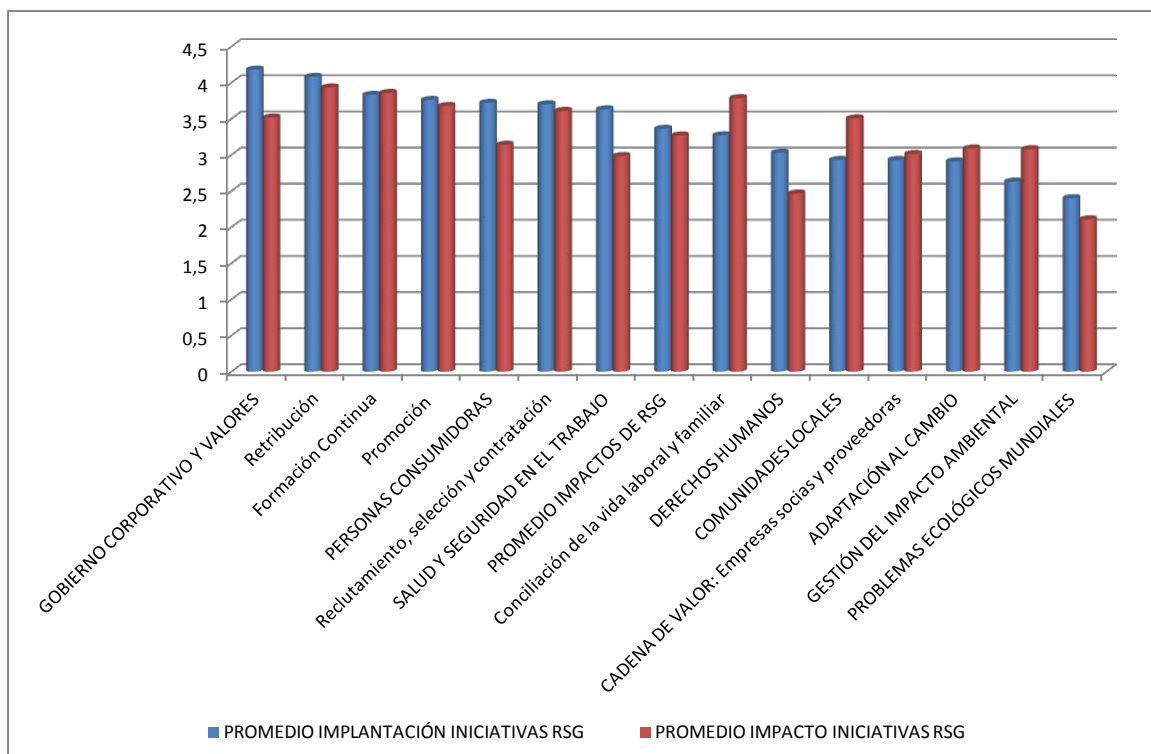
Gráfico 5.4: Promedio de los impactos parciales de la RSG



No obstante, un análisis en mayor detalle de estos resultados muestra interesantes conclusiones. El Gráfico 5.5 refleja visualmente el promedio de implantación de las iniciativas de RSG y el promedio de los impactos que generan en cada una de las áreas del marco de actuación. Así, las iniciativas en Gobierno Corporativo, SST, Personas Consumidoras y DDHH son las que generan menores impactos en relación con su grado de implantación. Sorprende el caso de las iniciativas de RSG en la SST. A pesar de que su implantación es destacada, los impactos que generan son moderados. Una explicación de este resultado podría darse en el hecho de que las áreas muy implementadas ya no generan tantos impactos como lo harían en su fase de despliegue incipiente.

En contraposición, las iniciativas en las Comunidades Locales, Conciliación, Gestión del Impacto Ambiental y Adaptación al Cambio impactan en grado superior a su implantación. Curiosamente, estas tres últimas áreas pese a ser las menos implementadas en la dimensión interna, impactan de manera más notoria. Podría ser debido al hecho de que se trata de áreas menos implementadas que incorporan iniciativas novedosas y por tanto, más tendentes a generar mayores impactos.

Gráfico 5.5: Comparativa entre el promedio de implantación de la RSG y los impactos generados



Finalmente, la Tabla 5.44 muestra la relación de los 43 impactos parciales y el impacto promedio de cada uno de ellos clasificados de mayor a menor impacto generado.

Tabla 5.44: Promedio de los impactos parciales

IMPACTOS ESPECÍFICOS	ÁREA DE RSG	Media
Han mejorado los indicadores en materia de igualdad de género en la empresa en los últimos 5 años	GOBIERNO CORPORATIVO	4,20
Se ha incrementado el número de mujeres que ha promocionado	PROMOCIÓN DESARROLLO PROFESIONAL Y	4,00
Se han reducido las diferencias retributivas entre mujeres y hombres	RETRIBUCIÓN	3,96
Se han reducido las diferencias en la asignación de complementos y pluses salariales entre mujeres y hombres	RETRIBUCIÓN	3,90
Se ha incrementado el número de mujeres que hace uso de las medidas de conciliación	CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y PERSONAL	3,89
Se han incrementado las acciones formativas en materia de igualdad	FORMACIÓN CONTINUA	3,89
Se ha incrementado el número de mujeres que han participado en cursos de formación	FORMACIÓN CONTINUA	3,87
En las encuestas de satisfacción personal las mujeres han mejorado la valoración sobre las medidas de conciliación	CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y PERSONAL	3,87
La comunidad local percibe a la empresa como un referente en igualdad de oportunidades (se le convoca a foros, proyectos, premios...)	COMUNIDADES LOCALES	3,82
En las encuestas de satisfacción personal las mujeres han mejorado la valoración de la formación recibida	FORMACIÓN CONTINUA	3,81
Se ha incrementado el número de hombres que hace uso de las medidas de conciliación	CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y PERSONAL	3,75
Se ha incrementado el número de mujeres presentes en la terna final	RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN	3,68
Se ha incrementado el número de personal directivo que hace uso de las medidas de conciliación	CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y PERSONAL	3,64
Han disminuido los desequilibrios de género en diferentes puestos y/o departamentos gracias a las acciones correctivas desarrolladas	RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN	3,61
Se ha incrementado el número de mujeres que ha promocionado a la alta dirección	PROMOCIÓN DESARROLLO PROFESIONAL Y	3,57
Se ha incrementado el número de solicitudes de mujeres para puestos tradicionalmente ocupados por hombres	RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN	3,54
Ha tenido un impacto positivo en el empleo femenino de la comunidad	COMUNIDADES LOCALES	3,51
Tiene una presencia equilibrada de mujeres y hombres entre las personas ejecutivas mejor remuneradas	GOBIERNO CORPORATIVO	3,49

La Gestión de la Responsabilidad Social de Género desde la Configuración de un Marco de Actuación y su Aplicación en Empresas Comprometidas con la Igualdad de Género

Han promocionado más mujeres que hombres en los últimos 5 años	PROMOCIÓN DESARROLLO PROFESIONAL	Y	3,45
El presupuesto destinado a iniciativas de igualdad de género ha aumentado en los últimos 3 años	GOBIERNO CORPORATIVO		3,30
En general, el trabajo y aportaciones de las mujeres de la empresa ha contribuido a una mejora en la eficiencia energética y medioambiental	GESTIÓN DEL IMPACTO AMBIENTAL		3,27
Se ha incrementado la satisfacción de las personas consumidoras	PERSONAS CONSUMIDORAS		3,24
El Comité de Prevención es paritario	SST		3,20
Se ha incrementado el número de mujeres que participan en el proceso de toma de decisiones relacionadas con la adaptación al cambio	ADAPTACIÓN CAMBIO	AL	3,20
Los programas de formación tienen un impacto positivo en la disminución de las desigualdades de género en la comunidad	COMUNIDADES LOCALES		3,18
Se han importado buenas prácticas en igualdad de género de las empresas socias y proveedoras	CADENA DE VALOR		3,15
Se ha incrementado el número de empresas proveedoras que han incluido criterios de igualdad en sus empresas	CADENA DE VALOR		3,15
Ha alcanzado un número equilibrado de mujeres y hombres en el Consejo de Administración	GOBIERNO CORPORATIVO		3,08
La incorporación de mujeres al área medioambiental y/o de I+D+i ha derivado en una reducción en el impacto ambiental del transporte de productos y otros bienes, materiales y personas	GESTIÓN DEL IMPACTO AMBIENTAL		3,04
Se han obtenido premios de asociaciones de personas consumidoras por las actuaciones de la empresa encaminadas al logro de la igualdad	PERSONAS CONSUMIDORAS		3,04
La incorporación de mujeres al área medioambiental y/o de I+D+i ha derivado en sistemas eficaces de reciclaje y reutilización para cerrar los ciclos de vida de los productos	GESTIÓN DEL IMPACTO AMBIENTAL		3,02
Se han reducido las tasas de absentismo (enfermedad común / accidentes) en las mujeres gracias al análisis de los riesgos específicos de este colectivo	SST		3,00
La desvinculación voluntaria de las mujeres se ha reducido como resultado de las medidas específicas adoptadas	ADAPTACIÓN CAMBIO	AL	2,98
La incorporación de mujeres al área medioambiental y/o de I+D+i ha derivado en productos y servicios más ecológicos y sostenibles	GESTIÓN DEL IMPACTO AMBIENTAL		2,98
Todas las personas clave de la empresa están formadas sobre los "Principios para el Empoderamiento de la Mujer"	DERECHOS HUMANOS		2,76
Se han incorporado mujeres en puestos donde estaban infra-representadas gracias a la modificación / diseño de las condiciones del trabajo en un puesto o en un proceso	SST		2,75
Se han incrementado el número de empresas proveedoras premiados o reconocidos por buenas prácticas en género	CADENA DE VALOR		2,74
No ha tenido ningún incidente y denuncia por la vulneración de los derechos humanos de las mujeres	DERECHOS HUMANOS		2,49
Ha crecido el número de personas voluntarias de la empresa en proyectos medioambientales con asociaciones lideradas por mujeres	PROBLEMAS ECOLÓGICOS MUNDIALES		2,21

Se ha incrementado el número de empresas proveedoras de la empresa que han suscrito los "Principios para el Empoderamiento de la Mujer"	DERECHOS HUMANOS	2,15
Se han incrementado el número de mujeres de la localidad que participan en los procesos de consulta de los proyectos medioambientales de la empresa	PROBLEMAS ECOLÓGICOS MUNDIALES	2,13
Ha crecido la dotación financiera para las cuestiones medioambientales que más afectan a mujeres a nivel local, nacional o internacional	PROBLEMAS ECOLÓGICOS MUNDIALES	2,04
Se han incrementado el número de mujeres capacitadas y formadas en materia medioambiental en países en vías de desarrollo	PROBLEMAS ECOLÓGICOS MUNDIALES	2,04

El análisis individual de los impactos parciales pone en valor el impacto generado por parte de la RSG en el empoderamiento de la mujer. Así, únicamente 6 de los 43 impactos parciales tienen un promedio de impacto inferior al 50%. En concreto, son los impactos referidos al empoderamiento de la mujer en proyectos ambientales externos a la empresa y al incremento de empresas proveedoras que han suscrito los *PEM*. Este resultado corrobora la dificultad para identificar a la mujer como *stakeholder* en las prácticas ambientales externas a la empresa, así como el desconocimiento de la iniciativa de los *PEM* como código de conducta en el ámbito de los derechos humanos de las mujeres.

Por otra parte, los mayores impactos generados se relacionan con el empoderamiento de la mujer en la empresa. En este sentido, el despliegue de la RSG en las empresas DIE ha mejorado los indicadores en materia de IG. La RSG ha contribuido a la promoción de la mujer en la empresa, a la reducción de la brecha salarial, a la formación de la mujer, a una mayor conciliación de la vida laboral y personal, a la reducción de los desequilibrios de la mujer en los procesos de selección y contratación, y ha reconocido el papel de la mujer como agente promotor de la eficiencia energética y ambiental. En definitiva, ha contribuido a mejorar la satisfacción de la mujer empleada y de su productividad.

Además, la RSG no impacta únicamente internamente en la empresa, sino que la implementación de la misma tiene asimismo un impacto positivo en el empoderamiento de la mujer de las comunidades locales en las que opera, en las empresas socias proveedoras con las que trabaja y en las personas consumidoras a las que se dirige. De

esta forma, se corrobora empíricamente la hipótesis planteada por Grosser (2011) quien sugería que la perspectiva de género en la RSE ofrecía oportunidades para implementar la IG más allá de la dimensión interna de la empresa e impactar en áreas como las comunidades locales, las personas consumidoras o en la cadena de valor.

Estos resultados se alinean con la literatura reciente que apela a la necesidad de configurar un *business case* de la RSG (Maxfield, 2007; Thorpe-Jones *et al.*, 2010, Torre & Maruri, 2009; UNIFEM & UNGC, 2011a). La RSG es un nuevo lenguaje en el ámbito de la RSE, que más allá de su compromiso retórico con la IG, puede considerarse como un recurso para el cambio organizacional (Grosser, 2011).

5.5. ESTUDIO DE LA INFLUENCIA DEL GÉNERO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE GÉNERO

Las investigaciones que estudian el género de las personas responsables del departamento de RSE como factor explicativo de la RSE es escasa (Perez, 2011). Por otra parte, el número de mujeres empleadas es una variable descriptiva de las empresas más avanzadas en la implementación de la RSG (Larrieta-Rubín de Celis *et al.*, 2015). En este sentido, esta tesis pretende contribuir al análisis y estudio de ambas variables como factores explicativos en la implementación de la RSG en empresas de la Red DIE. Para ello, utilizaremos el análisis de correlaciones por un lado, entre la variable sexo de la persona responsable de la RSE (0, hombre, 1 mujer) y el porcentaje de mujeres empleadas, y por otro, las dimensiones de la RSG (Tabla 5.45), las áreas (Tabla 5.46), los impactos globales (Tabla 5.47), los impactos parciales (Tabla 5.48) y para finalizar, con las iniciativas de la RSG (Tabla 5.49).

Tabla 5.45: Correlaciones entre el sexo de la persona responsable de RSE, porcentaje de mujeres empleadas y dimensiones de RSG

	RSGGC	RSGInterna	RSGExterna	TOTAL RSG
Sexo de la persona responsable de la RSE	-,049 ,706	,145 ,265	,087 ,504	,120 ,355
Porcentaje de mujeres en la empresa	-,026 ,841	-,137 ,293	,014 ,915	-,086 ,512

**La correlación es significativa en el nivel 0,01(2 colas).

* La correlación es significativas en el nivel 0,05 (2 colas).

Tabla 5.46: Correlaciones entre el sexo de la persona responsable de RSE, porcentaje de mujeres empleadas y áreas de RSG

	Sexo de la persona responsable de la RSE en la empresa	Porcentaje de mujeres en la empresa
RSGGC	-,049 ,706	-,026 ,841
RSG RECLUTAMIENTO	-,002 ,990	-,141 ,278
RSG PROMOCIÓN	,080 ,537	-,117 ,369
RSG FORMACIÓN	,019 ,884	-,059 ,652
RSG RETRIBUCIÓN	,181 ,163	-,048 ,714
RSG CONCILIACIÓN	,231 ,073	-,139 ,286
RSG SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO	,164 ,206	-,184 ,157
RSG ADAPATACIÓN AL CAMBIO	,018 ,891	-,004 ,978
RSG GESTIÓN IMPACTO AMBIENTAL	,060 ,648	-,111 ,392
RSG COMUNIDADES LOCALES	,134 ,305	,140 ,283
RSG CADENA DE VALOR	,058 ,658	-,061 ,640
RSG PERSONAS CONSUMIDORAS	-,029 ,823	,019 ,882
RSG DERECHOS HUMANOS	,087 ,505	-,108 ,408
RSG PROBLEMAS ECOLÓGICOS MUNDIALES	,082 ,528	,106 ,415

**La correlación es significativa en el nivel 0,01(2 colas).

* La correlación es significativas en el nivel 0,05 (2 colas).

Tabla 5.47: Correlaciones entre el sexo de la persona responsable de RSE, porcentaje de mujeres empleadas e impactos globales de RSG

	Sexo de la persona responsable de la RSE	Porcentaje de mujeres en la empresa
Impactos Internos	-,087 ,564	-,098 ,518
Impactos Financieros	-,184 ,220	-,145 ,337
Impactos Imagen	,014 ,927	-,001 ,997
Mejora en la competitividad de la empresa	-,312* ,024	
Reducción de los costes operativos	-,341* ,019	

**La correlación es significativa en el nivel 0,01(2 colas).

* La correlación es significativas en el nivel 0,05 (2 colas).

Tabla 5.48: Correlaciones entre el sexo de la persona responsable de RSE, porcentaje de mujeres empleadas e impactos parciales de la RSG

	Sexo de la persona responsable de la RSE	Porcentaje de mujeres en la empresa
Tiene una presencia equilibrada de mujeres y hombres entre las personas ejecutivas mejor remuneradas	GOBIERNO CORPORATIVO	,394** ,002
Han promocionado más mujeres que hombres en los últimos 5 años	PROMOCIÓN	,382** ,004
Se han incorporado mujeres en puestos donde estaban infra-representadas gracias a la modificación / diseño de las condiciones del trabajo en un puesto o en un proceso	SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO	,281* ,044
Ha tenido un impacto positivo en el empleo femenino de la comunidad	COMUNIDADES LOCALES	,288* ,044
Se han incrementado el número de mujeres de la localidad que participan en los procesos de consulta de los proyectos medioambientales de la empresa	PROBLEMAS ECOLÓGICOS MUNDIALES	,382** ,008

Tabla 5.49: Correlaciones entre el sexo de la persona responsable de RSE, porcentaje de mujeres empleadas e iniciativas de la RSG

		Sexo de la persona responsable de la RSE	Porcentaje de mujeres en la empresa
Se ofrecen beneficios sociales como planes de pensiones, seguros de vida, seguros médicos, tickets de comida u otras ayudas materiales para la familia prestaciones sociales	CONCILIACIÓN		-,397** ,003
Se establecen reuniones en horas cercanas a la finalización de la jornada	CONCILIACIÓN	-,293* ,035	
En la formación sobre prevención y salud y seguridad en el trabajo se incluyen aspectos de género	SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO	-,286* ,044	
Se ha realizado un análisis de los efectos del cambio, de la crisis y de sus soluciones en las mujeres de la empresa	ADAPTACIÓN AL CAMBIO	-,290* ,043	
Tiene establecidas medidas para contratar y ampliar el acceso de las mujeres a las áreas medioambientales	GESTIÓN DEL IMPACTO AMBIENTAL	-,333* ,017	
Tiene establecidos programas de fomento a la educación, al deporte y a la cultura dirigidos a las mujeres de la comunidad	COMUNIDADES LOCALES		,426** ,002
Ayuda en la creación de empresas entre las mujeres de la comunidad	COMUNIDADES LOCALES		,475** ,001
Se apoyan las cuestiones medioambientales que más afectan a las mujeres a nivel local, nacional o internacional	PROBLEMAS ECOLÓGICOS MUNDIALES		,294* ,050

**La correlación es significativa en el nivel 0,01(2 colas).

* La correlación es significativas en el nivel 0,05 (2 colas).

El análisis de las diferencias entre los *clusters* realizados en el apartado 5.3. indicaba un mayor porcentaje de mujeres empleadas entre las empresas en un estadio incipiente y una mayor presencia de mujeres responsables de la RSE en empresas avanzadas en la implementación de la RSG. En este sentido, la participación de la mujer en la gestión puede impactar positivamente en el desempeño social y responsable de la empresas

(Barako & Brown, 2008; Liao *et al.*, 2014). Así, las mujeres tienden a ser más sensibles hacia la RSE (Wang & Coffey 1992; Webb 2004; Williams 2003) y su estilo de gestión más participativo, sus habilidades relacionales y su tendencia a apoyar causas sociales en mayor medida (Jamali *et al.*, 2010), podría conllevar un mayor desempeño de la RSG.

No obstante, de acuerdo a la lectura de las Tablas 5.45, 5.46, 5.47, 5.48 y 5.49, no podemos concluir de manera categórica que la condición de mujer como responsable de la RSE o el número de mujeres empleadas en la empresa impacte o contribuya a una mayor implementación de la RSG en las empresas de la Red DIE. Este resultado difiere del estudio realizado por Larrieta-Rubín de Celis *et al.* (2015), en el sentido de que una mayor presencia de la mujer en todos los órganos de decisión, incluido su presencia como responsable de la RSE, se relaciona con un mayor desempeño de la RSG.

A mayor abundamiento, a pesar de que la literatura sugiere que la presencia de la mujer en los consejos de administración impacta tanto en las iniciativas de gobernanza internas como externas y que es más probable que implemente iniciativas favorables a la IG (Buse, Bernstein & Billimoria, 2014), la presencia de la mujer como responsable de RSE o el porcentaje de mujeres empleadas en las empresas de la Red DIE no es una variable explicativa ni afecta positivamente en el desempeño de las iniciativas de RSG en ninguna de las dimensiones o áreas.

La explicación a este resultado tan singular cabría encontrarla en la selección de la población de empresas de la Red DIE. Las empresas solicitan voluntariamente el DIE, por lo que requiere de un compromiso inicial importante hacia la IG. El índice de evaluación positiva por parte del MSSSI no alcanza al 15% de las solicitudes recibidas. En consecuencia, las empresas que reciben el DIE son empresas muy comprometidas con la IG y ya cuentan con una trayectoria previa contrastada. De esta forma, podría interpretarse que las empresas de la Red DIE exhiben una cultura empresarial tan favorable a la IG, que resulta indiferente el sexo de la persona responsable de la RSE o el número de mujeres empleadas en la empresa.

Asimismo, cabe señalar que el sexo de la persona responsable del departamento de RSE y el porcentaje de mujeres empleadas no se correlaciona con los impactos internos, financieros o de imagen de la RSG (Tablas 5.47 y 5.48). El análisis de la correlación con los impactos globales y los específicos o parciales arroja alguna significatividad. De esta forma, las empresas con hombres responsables de RSE parece ser que perciben mayores mejoras en la competitividad y una mayor reducción de los costes operativos al implementar iniciativas de RSG.

Por otra parte, se observa una relación positiva entre el porcentaje de mujeres empleadas y una presencia más equilibrada de mujeres y hombres entre las personas mejor retribuidas en la empresa, una mayor promoción de las mujeres, una modificación de los puestos de trabajo donde estaban infrarrepresentadas, un impacto positivo en el empleo de la comunidad, e incluso un incremento en el número de mujeres de la localidad que participan en los procesos de consulta de los proyectos medioambientales de la empresa. De esta forma, parece que el número de mujeres empleadas puede actuar como fuerza impulsora en los cambios hacia un mayor empoderamiento de la mujer.

Finalmente, el análisis de las correlaciones entre las variables objeto de estudio y las iniciativas de RSG individualmente, muestra una significatividad en 8 de las 91 iniciativas del marco de actuación para la RSG. Las correlaciones observadas con respecto al sexo de la persona responsable de la RSE son negativas. Es decir, se observa una relación entre la condición de hombre responsable de la RSE y una inclusión de aspectos de género en la formación preventiva en materia de SST, un análisis de los efectos del cambio, de la crisis y de sus soluciones en las mujeres de la empresa y el establecimiento de medidas para el acceso de la mujer a áreas medioambientales. Sin embargo, también se observa una relación a establecer reuniones en horas cercanas a la finalización de la jornada.

Por su parte, el porcentaje de mujeres empleadas se relaciona positivamente con los programas de fomento al deporte, cultura y educación de las mujeres de las comunidades

en las que opera la empresa, la ayuda a la creación de empresas por parte de mujeres de la comunidad y al apoyo de iniciativas medioambientales que más afectan a las mujeres. No obstante, la mayor presencia de hombres en la empresa se relaciona con mayores beneficios sociales.

En resumen, aunque se observan pequeños indicios de significatividad en algunas iniciativas e impactos concretos del marco de actuación, no podemos afirmar ni explicar estadísticamente que las variables sexo de la persona responsable de la RSE y porcentaje de mujeres empleadas en la empresa sean variables significativas en la implementación de la RSG en empresas de la Red DIE. En consecuencia, se requiere profundizar en este análisis.

5.6. PROPUESTA DE MODELO DE IMPLANTACIÓN PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE GÉNERO

Los análisis precedentes indican que existe un patrón en la secuencia de implantación de la RSG y que la implementación de la RSG impacta en la empresa y en su entorno. A continuación se estudiarán las causalidades de esas relaciones a través del análisis de regresión, a fin de comprobar el camino a desarrollar en la implantación de la RSG. De esta forma, las regresiones nos permitirán identificar las condiciones facilitadoras para la implementación de la RSG. Finalmente, se ofrecerá un modelo de implantación.

5.6.1. Las relaciones entre las dimensiones de la Responsabilidad Social de Género

Las dimensiones de la RSG se relacionan entre sí. Es decir, la implementación de una facilita el despliegue de otra. En este sentido, la Tabla 5.50 refleja los resultados significativos resultantes del análisis de las correlaciones entre el Gobierno Corporativo, las dimensiones interna de la RSG, la externa y las prácticas de la RSG en general (Total RSG) desplegadas en la empresa.

Tabla 5.50: Correlaciones entre las dimensiones de RSG

	RSGGC	RSGI	RSGE	TOTAL RSG
RSGGC		,445** ,000		,474** ,000
RSGI	,445** ,000		,763** ,000	,971** ,000
RSGE		,763** ,000		,883** ,000
TOTAL RSG	,474** ,000	,971** ,000	,883** ,000	

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Una vez detectada las relaciones, estudiaremos el grado de las mismas a través del análisis de regresión lineal múltiple. El análisis de regresión lineal múltiple es una técnica estadística de estudio y exploración que tiene fines predictivos. El análisis de regresión múltiple nos posibilita estudiar de forma simultánea a varios predictores y su impacto sobre la variable dependiente. De esta forma, nos permitirá averiguar en qué medida la variable dependiente puede estar explicada por las independientes y obtener predicciones en la dependiente a partir de estas. La idea principal que subyace en la utilización de esta técnica radica en que permite estudiar la contribución de distintos factores a un único evento, la RSG. A mayor abundamiento, estima cuanto contribuye cada factor a la respuesta independientemente del resto de los factores.

La bondad del ajuste la medimos a través del *R cuadrado* que nos indica el porcentaje de la variable dependiente que queda explicada por las variables explicativas. De esta manera, conocido el valor de la variable explicativa se puede llegar a predecir el valor de la variable dependiente. Por otra parte, el estadístico nivel crítico (*Sig.*) del ANOVA que se aproxime a 0.000 refleja un ajuste mejor del modelo de regresión. Los residuos indican las distancias entre los valores y los pronósticos obtenidos. En consecuencia, basándonos en el supuesto básico del modelo de regresión lineal referido a la independencia de los residuos, el análisis de los mismos nos informarán sobre el grado de exactitud de los pronósticos obtenidos. Así, el estadístico *Durbin-Watson* nos indica si hay autocorrelación entre las variables. Cuando el estadístico se sitúa entre 1,5 y 2,5, se puede asumir que los residuos son independientes. Finalmente, los coeficientes de regresión

estandarizados *Beta* nos permite valorar la importancia relativa de cada variable independiente dentro de la ecuación en regresión múltiple.

La Tabla 5.51 resume los resultados de las regresiones que estudian las relaciones entre las dimensiones de la RSG, indicando la causalidad de esas relaciones. Los resultados de las regresiones confirman las relaciones adelantadas en el análisis de correlación.

Tabla 5.51: Regresiones entre las dimensiones de RSG

Variable Dependiente	R cuadrada	Durbin-Watson	ANOVA Sig.	Coefficiente EstandarizadoBeta	Sig.
RSGGobierno Corporativo	,229	2,165	,001	,651	RSGInterna ,001
RSGInterna	,660	2,095	,000	,698 ,287	RSGExterna ,000 RSGGC ,001
RSG Externa	,598	1,964	,000	,826	RSGInterna ,000
TOTAL RSG	1,000	,446		,643 ,369 ,104	RSGInterna ,000 RSGExterna ,000 RSGGC ,000

Las variables independientes de cada regresión explican un porcentaje importante de la varianza de la variable dependiente estudiada, salvo en el caso del Gobierno Corporativo. En esta regresión, la R cuadrada = 0,229 indica que la RSG Interna y la RSG externa solo explican el 22,9% de la varianza de la RSG en el Gobierno Corporativo. Los valores del estadístico de *Durbin-Watson* se encuentran entre los valores recomendados de 1,5 y 2,5 y por tanto, podemos asumir que los residuos son independientes a excepción de la ecuación de regresión referida al total de las prácticas de RSG implementada en la empresa (Total RSG). No obstante, los valores de los niveles críticos son cero o cercanos a cero, lo que indica la existencia de relaciones lineales significativas. Podemos afirmar, por tanto, que los hiperplanos definidos por las ecuaciones de regresiones ofrecen buenos ajustes. Por su parte, los coeficientes estandarizados *Betas* nos proporcionan pistas muy útiles sobre la importancia relativa de cada variable independiente significativa en cada una de las ecuaciones de regresión. Por último, los niveles críticos de las pruebas t (Sig.) tienen coeficientes de cero o muy cercanos, lo que nos informa sobre la relevancia de las

variables. En consecuencia, los resultados obtenidos tras los análisis de correlaciones y regresiones sugieren que se dan unas condiciones facilitadoras para la implementación de la RSG referidas a:

➤ ***Las iniciativas de RSG del Gobierno Corporativo, de la dimensión interna y de la externa se relacionan con el despliegue general de la RSG***

Como era de esperar, existe una relación de causalidad de todas las dimensiones con el total de la RSG implementada en la empresa. De esta forma, a medida que se implementan más iniciativas de RSG en cada una de las dimensiones, mayor es el total de RSG implementada. Los datos nos indican un mayor peso de la dimensión interna que va en línea con los resultados obtenidos previamente en el análisis descriptivo de los resultados globales.

➤ ***La RSG en el Gobierno Corporativo se relaciona con la RSG Interna***

Los datos sugieren que las empresas que realizan más iniciativas de RSG en el Gobierno Corporativo también implementan más iniciativas de RSG en la dimensión interna. El peso de la variable RSG Interna en la RSG del Gobierno Corporativo es muy alto (0,651). De esta forma, el compromiso de la Alta Dirección hacia la RSG conlleva una mayor implementación de iniciativas de RSG en áreas internas como en el proceso de gestión de los RRHH, la gestión de la SST, en los procesos de adaptación al cambio y en la gestión del impacto ambiental. Por otra parte, la relación observada entre estas variables es bidireccional. Así, la implementación y gestión de la RSG en la dimensión interna conlleva asimismo, un mayor despliegue de la RSG en el Gobierno Corporativo. Sin embargo, los resultados nos sugieren un menor peso de la variable RSG Gobierno Corporativo en la RSG Interna (0,287).

➤ ***Las iniciativas de RSG en la dimensión interna se relacionan con las iniciativas de RSG en la dimensión externa***

Los datos instan a sugerir que las empresas que desarrollan más iniciativas de RSG internas, como en la gestión de los RRHH, en la seguridad de la SST, en los procesos de adaptación al cambio o en la gestión del impacto ambiental, desarrollan asimismo más iniciativas de RSG en la dimensión externa. El peso de la variable RSG Externa es muy importante en la variable RSG Interna (0,698). En línea con los resultados anteriores, esta

relación también es bidireccional. No obstante, el peso de la variable RSGInterna en la RSGExterna es incluso superior (0,826). En este sentido, las empresas que implementen más iniciativas de RSG en áreas como las Comunidades Locales, en la Cadena de Valor, en las Personas Consumidoras, los Derechos Humanos o consideran los Problemas Ecológicos Mundiales, también despliegan iniciativas en las áreas de la dimensión interna de la RSG.

A la vista de estos resultados, que corroboran los obtenidos en los análisis previos, el modelo de implantación de la RSG comenzaría con el compromiso de la Alta Dirección, su despliegue en áreas internas de la empresa o con iniciativas de RSG vinculadas preferentemente a las personas empleadas, para finalmente, desplegar iniciativas de RSG en áreas externas o del entorno de la empresa donde las personas consumidoras son *stakeholders* principales.

5.6.2. Las relaciones entre los impactos de la Responsabilidad Social de Género

El análisis de los impactos generados tras la implementación de la RSG en cada una de las dimensiones se ha estudiado previamente en el apartado 5.4.1.2. En esta ocasión, analizamos la causalidad o el grado de las relaciones observadas previamente a partir de los análisis de regresiones. De esta forma, la Tabla 5.52 resume los resultados de las tres regresiones realizadas con las dimensiones de la RSG como variables independientes y los impactos como variables dependientes.

Tabla 5.52: Regresiones de los impactos globales y las dimensiones de la RSG

Variable Dependiente	R cuadrada	Durbin-Watson	ANOVA Sig.	Coefficiente Estandarizado Beta	Sig.
Impactos INTERNOS	,205	2,502	,090	,568	RSGInterna ,045
Impactos FINANCIEROS	,226	1,453	,060	,663	RSGExterna ,002
Impactos IMAGEN	,142	1,612	,275	,545	RSGGC ,040

La Tabla 5.52 resume los resultados significativos. De esta manera, las regresiones confirman las relaciones identificadas previamente en el análisis de las correlaciones, si bien, la bondad de los ajustes de los modelos de regresión en este caso no es muy significativa.

➤ ***La RSG en el Gobierno Corporativo impacta en la imagen y reputación empresarial***

Las iniciativas de RSG en el ámbito del Gobierno Corporativo impactan en la imagen y reputación empresarial. Así, las empresas perciben mayores impactos vinculados a la imagen reputacional, al incremento en los premios recibidos en materia de RSE y género, y al incremento del número de noticias positivas en la empresa.

➤ ***Las prácticas de RSG Interna impactan internamente en la empresa***

La implementación de acciones de RSG en áreas de la dimensión interna impacta internamente en la empresa. De esta forma, las empresas perciben mayores impactos internos relacionados con una mayor productividad, mayor capacidad de innovación, incremento de la satisfacción del personal, reducción del absentismo, mayor retención y fidelidad del personal, mayor atracción de talento a la empresa, mayor índice de maternidad, mejora en la competitividad de la empresa y mejora en la diferenciación respecto a competidores.

➤ ***Las iniciativas de RSG Externa impactan financieramente***

El despliegue de acciones de RSG en áreas de la dimensión externa impacta financieramente en la empresa. De hecho, el peso de los impactos financieros en la RSG Externa es el mayor de los tres impactos estudiados. De esta manera, las empresas que implementan acciones de RSG en las Comunidades Locales, la Cadena de Valor, las Personas Consumidoras, los Derechos Humanos o se preocupan de los Problemas Ecológicos Mundiales perciben mayores impactos vinculados a incrementos en los ingresos por ventas, incrementos de los beneficios, una mayor atracción de las fuentes de financiación, una mejora en los ratios financieros, reducciones de los costes operativos, incremento en el lanzamiento de nuevos productos e incremento de nuevos mercados.

A mayor abundamiento, el análisis de regresión que toma como base cada uno de los impactos como variable independiente, indica que estos retornan a la empresa generando más iniciativas de RSG en las dimensiones de la RSG.

Tabla 5.53: Regresiones de las dimensiones e impactos de la RSG

Variable Dependiente	R cuadrada	Durbin-Watson	ANOVA Sig.	Coefficiente Estandarizado Beta	Sig.
RSGGC	,706	2,254	,000	,669	RSGInterna ,000
				,187	Impactos IMAGEN ,040
RSGInterna	,762	1,898	,000	,541	RSGGC ,000
				,375	RSGExterna ,002
				,170	Impactos INTERNOS ,045
RSGExterna	,619	1,736	,000	,600	RSGInterna ,002
				,326	Impactos FINANCIEROS ,002

Los estadísticos del análisis de las regresiones son buenos. Las variables independientes explican porcentajes altos de la varianza de las variables dependientes. Los análisis de los residuos indican su independencia y los niveles críticos son cero. Por lo tanto, los modelos de regresiones se ajustan correctamente y los resultados son estadísticamente concluyentes. A la vista de estos resultados, podemos concluir que:

La lectura de la Tabla 5.53 sugiere que a mayores impactos internos percibidos, se implementan más iniciativas de RSG en la dimensión interna. Asimismo, a medida que las empresas perciben mayores impactos financieros, despliegan más iniciativas de RSG en la dimensión externa. Finalmente, las empresas que perciben mayores impactos de imagen, implementan más acciones de RSG en el Gobierno Corporativo.

5.6.3. Propuesta de modelo para la implantación de la Responsabilidad Social de Género

Partiendo de los análisis previos realizados con distintas técnicas estadísticas, podemos sugerir un modelo de implementación de la RSG en diferentes etapas que evidencian una direccionalidad de arriba abajo y de adentro hacia afuera. La primera etapa comienza con el compromiso de la Alta Dirección en promover la IG a partir de la RSE. Este compromiso se direcciona posteriormente en una segunda fase hacia un compromiso mayor para desplegar acciones de RSG en el ámbito interno de la empresa, siendo las

personas empleadas los *stakeholders* principales. La última y tercera etapa resulta una vez implementada y desarrollada la RSG en el ámbito del Gobierno Corporativo y en la dimensión interna de la empresa. De esta forma, en esta última fase, la RSG se adentra hacia la dimensión externa de la empresa. En esta dimensión, las personas consumidoras emergen como los *stakeholders* más importantes.

Por otra parte, las prácticas de RSG impactan positivamente en la empresa y empoderan a la mujer tanto dentro de la empresa, como externamente. De esta forma, la RSG en el Gobierno Corporativo impacta en la imagen reputacional empresarial, la RSG Interna impacta internamente y por último, la RSG Externa impacta financieramente en la empresa. Estos impactos a su vez retroalimentan y vuelven a generar más RSG en la empresa. La Figura 5.2 resume el modelo de implantación de la RSG propuesto.

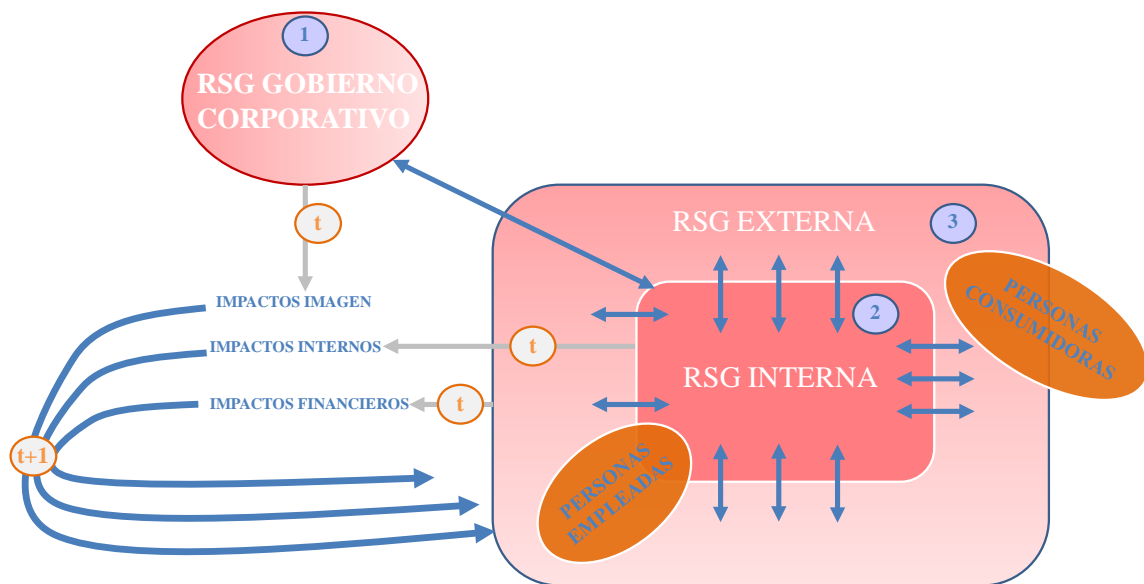


Figura 5.2: Modelo de implantación de la Responsabilidad Social de Género

5.7. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

La Tabla 5.54 resume los objetivos y principales resultados del análisis empírico realizado.

Tabla 5.54: Objetivos del estudio empírico y principales resultados

OBJETIVOS DEL ESTUDIO EMPÍRICO	RESULTADOS
<p>i. Identificar las áreas de la RSG en las que las empresas se encuentran más avanzadas.</p>	<p>a) Gobierno Corporativo es el área con mayor implantación. b). Las áreas relacionadas con la gestión de las personas empleadas y consumidoras son las más avanzadas. c). La formación en IG es un elemento clave en la gestión de la RSG en los procesos de selección, retribución, conciliación y gestión de la SST. d) Las empresas DIE promueven la IG en la retribución. e) En el ámbito de la conciliación, las medidas de flexibilización de los tiempos y lugares de trabajo implementadas son las tradicionales. f) El compromiso con la erradicación de la violencia de género es sincero y coherente ya que se observa recurrentemente en áreas como la SST, formación o las CCLL. g) Personas Consumidoras es el área más desarrollada de la dimensión externa. g) La política comunicativa de las empresas de la Red DIE es sensible con el empoderamiento de la mujer. Así, comunican comportamientos que promueven la IG. h) Las medidas contra la violencia de género y el acoso sexual son las más implementadas en SST. i) Las empresas DIE extienden su compromiso con la IG a las empresas socias comerciales y proveedoras.</p>
<p>ii. Detectar aquellas áreas de la RSG en donde las empresas tienen mayor margen de mejora.</p>	<p>a) El área referida a los Problemas Medioambientales Mundiales es el área menos implementada de todas. b) La gestión de las prácticas de DDHH está escasamente integrada. c) Adaptación al Cambio es una de las áreas menos desplegada en la RSG. d) El fomento del empoderamiento de la mujer en las CCLL es débil. e) Se observa una falta de implicación en las últimas fases de la implementación de la RSG en la CV.</p>

	<p>f) La aproximación holística a la SST no incluye aún la monitorización de los riesgos psicosociales</p> <p>g) Menor implantación de acciones positivas referidas a la contratación directa de mujeres de la localidad.</p> <p>h) En el ámbito de la conciliación, las medidas de flexibilización del tiempo de trabajo más concluyentes son las menos implementadas.</p> <p>i) Escasa implementación de las acciones positivas dirigidas a la promoción de la mujer en la gestión medioambiental y en la I+D+i.</p> <p>j) Dificultades de la mujer para acceder a órganos de decisión y Consejos de Administración.</p>
<p>iii. Exponer la posición global de las empresas avanzadas en materia de RSG.</p>	<p>a) Las empresas de la Red DIE se acercan a un estadio de excelencia en la gestión de la RSG.</p> <p>b) Las empresas avanzadas en la implementación de la RSG lo están en todas las áreas, destacando el GC y las áreas vinculadas a las personas empleadas y consumidoras. Las áreas menos desplegadas son las referidas al mediomambiente. Tienen un mayor porcentaje de mujeres responsables de la RSE, destacan por estar en posesión de más certificaciones de RSE, ser más antiguas, tener un ámbito de actuación internacional, por ser empresas muy grandes y ser el grupo donde se concentran las empresas industriales.</p> <p>c) Las empresas en estado medio-avanzado en la implementación de la RSG despliegan iniciativas en el GC y en la dimensión interna en grado alto, pero en menor medida en la dimensión externa. Destacan en las áreas relacionadas con las personas empleadas, siendo el medioambiente y los DDHH las menos desplegadas. Este grupo tiene el menor porcentaje de mujeres empleadas, un ámbito de actuación internacional, el distintivo de EFR y son empresas muy grandes.</p> <p>d) Las empresas incipientes en la implementación de la RSG responden a un despliegue medio-alto en el GC, tímido en la dimensión interna y residual en la externa. Las áreas más destacadas son las de reclutamiento, promoción y retribución. Destacan por tener el mayor porcentaje de mujeres empleadas, no estar acreditadas en certificaciones de RSE, tener un ámbito de actuación nacional, ser medianas y mayormente del sector servicios.</p>
<p>iv. Analizar tanto los impactos globales</p>	<p>a) Las empresas avanzadas en RSG perciben mayores impactos</p>

<p>como los parciales de la RSG percibidos por las empresas.</p>	<p>internos, financieros y de imagen.</p> <p>b) Las empresas en estadio medio-avanzado tienen una motivación más vinculada a la imagen o reputación empresarial.</p> <p>c) Las empresas en estadio incipiente perciben impactos financieros.</p> <p>d) Las acciones de RSG en el GC y en la dimensión interna se relacionan con los impactos internos.</p> <p>e) Las acciones de RSG en la dimensión externa se relacionan con los impactos financieros.</p> <p>f) Las acciones de RSG en el GC se relacionan con el impacto en la imagen y reputación empresarial.</p> <p>g) Las iniciativas de RSG en el GC, promoción, conciliación, adaptación al cambio, CCLL y personas consumidoras se relacionan positivamente con los impactos internos.</p> <p>h) Las iniciativas de RSG en DDHH y problemas ecológicos mundiales se relacionan con los impactos financieros.</p> <p>i) 35 de las 91 iniciativas de RSG propuestas son iniciativas claves.</p> <p>j) El despliegue de la RSG en las empresas de la Red DIE mejora los indicadores de IG parciales.</p> <p>k) Los mayores impactos parciales de la RSG se dan en aquellas áreas vinculadas a las personas empleadas y al GC.</p> <p>l) Los impactos de la RSG en la dimensión externa son los más residuales.</p> <p>m) Se desconocen los <i>Principios para el Empoderamiento de las Mujeres</i>.</p>
<p>v. Estudiar si la variable género es un factor explicativo de la RSG implementada.</p>	<p>a) Las empresas de la Red DIE exhiben una cultura empresarial tan favorable a la IG, que resulta indiferente el sexo de la persona responsable de la RSE o el número de mujeres empleadas en la empresa.</p> <p>b) Las empresas con hombres responsables en la RSE perciben mayores mejoras en la competitividad y reducción de los costes operativos al implementar iniciativas de RSG.</p>
<p>vi. Facilitar un modelo de implantación de la RSG.</p>	<p>a) La hoja de ruta para la implementación de la RSG comienza con el compromiso de la Alta Dirección en promover la RSG.</p> <p>b) En una segunda fase, el compromiso se direcciona hacia el despliegue de acciones de RSG en el ámbito interno de la empresa, siendo las personas empleadas los <i>stakeholders</i> principales.</p>

	<p>c) La RSG se implementa en la dimensión externa de la empresa. En esta dimensión, las personas consumidoras emergen como los <i>stakeholders</i> más importantes.</p> <p>d) La RSG impacta positivamente en la empresa y empodera a la mujer tanto dentro de la empresa, como externamente a ella.</p> <p>e) Los impactos vuelven a la empresa y generan más RSG. Es decir, cuantos mayores son los impactos, más iniciativas de RSG se implementan.</p>
--	---

CONCLUSIONES

PARTE III

CAPITULO 6: CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

6.1. CONCLUSIONES

El marco de actuación propuesto para la gestión de la RSG está basado en una revisión profunda de la literatura que vincula la RSE con la IG y la situación de la mujer en cada una de las áreas estudiadas. De esta forma, al mismo tiempo que el marco de actuación facilita la implementación de acciones de RSE en una determinada área, también promueve la IG. Es decir, utiliza la RSE como herramienta para alcanzar la IG. Por consiguiente, el objetivo principal de la investigación, configurar un marco de actuación para la gestión de la RSG en las empresas, facilita la materialización del compromiso de la IG en la empresa y añadidamente, el estudio de su aplicación en empresas comprometidas con la IG, ofrece una hoja de ruta para su implementación. Con respecto a los objetivos de la tesis y las tendencias más destacables de RSG, cabe señalar que:

1. La RSG es un área incipiente de estudio con muy pocas referencias académicas. Es más, se constata un estadio más avanzado de la literatura que proviene de instituciones gubernamentales. A modo de ejemplo, instituciones como la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud del Trabajo, Naciones Unidas, la Organización Internacional para el Trabajo, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, el Programa de Naciones Unidas para el Medioambiente y Women's Environment & Development Organization son fuentes principales en el estudio de la RSE con perspectiva de género en áreas ambientales, en la gestión de la salud y seguridad en el trabajo y en lo referente a los derechos humanos.
2. A pesar de los significativos progresos logrados por las mujeres en las últimas décadas, siguen padeciendo múltiples discriminaciones e injusticias. En lo que respecta al mercado laboral, este permanece dividido por género, generando discriminaciones salariales, y una menor representación femenina en los altos cargos. Además, las mujeres realizan la mayor parte de los trabajos no remunerados, y, cuando tienen un empleo remunerado, están sobrerrepresentadas en el sector informal y entre la población pobre.

3. El compromiso de la Alta Dirección hacia la promoción de la IG es estratégico en la implementación de la RSG. La RSG tiene que ser abordada desde el máximo nivel de responsabilidad en la empresa.
4. El avance de la RSG conlleva tres etapas. Una primera que comienza con el compromiso de la Alta Dirección. La segunda etapa implica el desarrollo de iniciativas vinculadas a la dimensión interna de la empresa para finalmente, implementarla en la dimensión externa y en el perímetro de la empresa. Así, los *stakeholders* internos son más influyentes que los externos.
5. Las áreas de la RSG más relevantes son aquellas donde el *business case* es más evidente. A pesar de que la IG se incorpore a través de la RSE, las empresas tienden a justificarla a partir de los beneficios e impactos internos que genera en la empresa. De esta forma, las personas empleadas y consumidoras son prescriptoras en la implementación de la RSG.
6. La formación en IG marca la diferencia. Es un elemento clave en la gestión de la RSG que actúa como factor facilitador en su implementación. La formación institucionalizada no solo sensibiliza y posibilita los cambios hacia actitudes más inclusivas en la empresa, sino que también permite reducir las desigualdades que se detectan.
7. Existe un gap entre la retórica y la práctica a la hora de promocionar mujeres en los Consejos de Administración. Hay conciencia sobre las dificultades de las mujeres para promocionar y desarrollar una carrera profesional, pero las acciones positivas referidas a la contratación directa de mujeres en órganos de decisión y consejos de administración son de las menos implementadas.
8. La mujer no es un *stakeholder* reconocido en el medioambiente. No se considera suficientemente el papel que la mujer puede desempeñar en la gestión medioambiental y de la I+D+i a través de del ecodiseño, de productos innovadores o del reciclaje. Por otra parte, las empresas contribuyen tímidamente a subsanar los problemas ecológicos mundiales que afectan de manera desproporcionada a las mujeres.

9. La dimensión externa de la RSG es la que necesita mayores acciones de mejora. La gestión de la Cadena de Valor en las empresas socias comerciales y proveedoras, la gestión en las Comunidades Locales y la gestión de las prácticas de Derechos Humanos están escasamente integradas desde una perspectiva de género. Por otra parte, la mujer es un grupo de interés marginado en los procesos de reestructuraciones y fusiones empresariales. Se observan tímidos acercamientos hacia el empoderamiento de la mujer en estas áreas, pero estos aún son débiles y no evidencian el vínculo con el género nítidamente o carecen de implicación en las últimas fases de la implementación.
10. La RSG impacta internamente, financieramente y en la imagen y reputación empresarial. De esta forma, la RSG impacta en las personas empleadas a través de una mayor satisfacción, atracción y retención del talento o reducción del absentismo. Asimismo, promueve la productividad, innovación y competitividad empresarial y contribuye a mejorar los ratios financieros de la empresa. Estos impactos a su vez retroalimentan y vuelven a generar más RSG en la empresa.

Con respecto a las implicaciones para la gestión empresarial, destacamos que:

11. El despliegue de iniciativas de RSG en el Gobierno Corporativo impacta en la imagen y reputación empresarial, incrementa el número de noticias positivas de la empresa, así como los premios recibidos en materia de RSE.
12. La implementación de acciones de RSG en la dimensión interna impacta internamente en las personas empleadas de la empresa incrementando su satisfacción, fidelidad, reteniendo, atrayendo el talento y reduciendo el absentismo. Asimismo, las iniciativas de RSG en la dimensión interna mejoran la productividad, la innovación y la competitividad empresarial.
13. El desarrollo de iniciativas de RSG en la dimensión externa impacta financieramente, incrementando los ingresos, beneficios, el lanzamiento de nuevos productos, reduciendo los costes operativos, y en definitiva mejorando los ratios financieros.

14. Con base en los resultados anteriores, se ha elaborado un modelo de implantación para la RSG. El desarrollo del marco de actuación propuesto para la gestión de la RSG facilita la materialización del compromiso con la IG en la empresa y ayuda a la gerencia a la hora de abordar determinadas obligaciones sociales. Se ofrece, por tanto una hoja de ruta para la implementación de la RSG.
15. Asimismo, se detallan las áreas e iniciativas claves en el ámbito de la RSG y los impactos que generan. No todas las empresas se pueden comprometer a promover la IG o reducir las desigualdades en todas las áreas. En función de las especificidades de cada empresa, su posición de valor y sus capacidades específicas, puede elegir incorporar la perspectiva de género en aquellas áreas que más le interesa.
16. La participación de la mujer como responsable de la RSE o el número de mujeres empleadas no son variables explicativas ni impulsoras de la RSG. Es decir, no podemos afirmar que la presencia de mujeres fomente la RSG. Las empresas de la Red DIE están tan comprometidas con la IG, que el propio desarrollo de la RSG puede llevar a que sea intrascendente la variable género en estas empresas.

Con respecto a las conclusiones normativas o implicaciones para las y los decisores públicos, se observa que:

17. La RSG es una oportunidad para expandir los esfuerzos institucionales hacia la IG. Las iniciativas voluntarias tienen efectos positivos, pero sus impactos son relativamente limitados en ausencia de obligatoriedad. La ventaja de la legislación es que puede alcanzar más y es un instrumento muy útil a la hora de combatir las desigualdades en la empresa. De esta forma, la IG en la empresa podría avanzar mejor como combinación del cumplimiento legal, el *business case* y la regulación social.
18. La norma es un factor tractor e impulsor en el despliegue de la RSG. La LOIEMH ha contribuido a incrementar el número de mujeres en los consejos de administración y se espera que lo haga con la RSG. No obstante, la norma requiere de sanción a fin de que se cumpla.

19. La RSG puede facilitar la creación de valores compartidos que generan valor empresarial. Cuando las mujeres prosperan, las empresas prosperan y la sociedad en su conjunto progresa.

Finalmente, la Tabla 6.1 muestra las correspondencias entre las conclusiones obtenidas en esta tesis de acuerdo a los objetivos planteados:

Tabla 6.1: Objetivos de la investigación y conclusiones

OBJETIVO PRINCIPAL DE LA INVESTIGACIÓN	CONCLUSIONES
Configuración y aplicación del marco de actuación para la gestión de la RSG.	a) El marco de actuación facilita la materialización del compromiso de la IG en la empresa y una hoja de ruta para su implementación (Conclusión 14). b) Se ofrece un detalle de aquellas iniciativas claves y de los impactos que generan a fin de que cada empresa pueda elegir incorporar la perspectiva de género en aquellas áreas que más le interesa (Conclusión 15).
OBJETIVOS SECUNDARIOS DE LA INVESTIGACIÓN	CONCLUSIONES
1 Revisar literatura que vincule RSE e IG.	La literatura académica respecto a la RSG es escasa. La literatura que proviene de las instituciones precede a la académica (Conclusión 1).
2. Establecer la situación de la mujer.	a) A pesar de los avances de la mujer, principalmente en los países industrializados y vinculados a su incorporación al mercado laboral, su situación sigue siendo vulnerable y padece múltiples discriminaciones e injusticias (Conclusión 2). b) La igualdad legal se reconoce en la mayoría de los países, pero no se ha alcanzado aún la igualdad real. Se evidencia un gap entre la retórica y la práctica (Conclusión 2).
3. Proponer acciones de RSG que permitan el avance de la mujer en cada una de las áreas de la RSG.	El marco de actuación utiliza la RSE como herramienta para alcanzar la IG en la empresa. Así, se promueve la IG al mismo tiempo que se implementan 91 acciones de RSE en catorce áreas (Conclusión 14).
4. Identificar las áreas de la RSG en las que las empresas se encuentran más avanzadas.	a) El compromiso de la Alta Dirección con la IG es estratégico en la implementación de la RSG (Conclusión 3).

	<p>b) Las áreas más relevantes son aquellas donde el <i>business case</i> es más evidente. Así, la motivación principal es impactar internamente en las personas empleadas (Conclusión 5).</p> <p>c) Las personas consumidoras son prescriptoras en la implementación de la RSG (Conclusión 5).</p> <p>d) La formación en IG actúa como factor facilitador en la implementación de la RSG (Conclusión 6).</p>
<p>5. Detectar aquellas áreas de la RSG en donde las empresas tienen mayor margen de mejora.</p>	<p>a) La dimensión externa de la RSG es la más susceptible de mejora (Conclusión 9).</p> <p>b) El vínculo entre el medioambiente y la mujer no existe. No se considera el papel de la mujer como <i>stakeholder</i> influyente en la gestión medioambiental y de la I+D+i (Conclusión 8).</p> <p>c) La mujer es un grupo de interés marginado en los procesos de reestructuraciones y fusiones empresariales (Conclusión 9).</p> <p>d) La RSG en la gestión de la CV es un área incipiente (Conclusión 9).</p> <p>e) Se sigue evidenciando un gap entre la retórica y la práctica en la promoción de mujeres a los Consejos de Administración (Conclusión 7).</p> <p>f) La brecha salarial persiste (Conclusión 2).</p>
<p>6. Establecer la posición global de las empresas avanzadas en materia de RSG.</p>	<p>a) Las empresas ofrecen tres estadios de implementación de la RSG: avanzado, medio-alto e incipiente (Conclusión 4).</p> <p>b) El avance de la RSG comienza por el GC, seguido de la dimensión interna, para finalmente, desplegarse en la externa (Conclusión 4).</p> <p>c) El GC es un factor tractor, impulsor y motivador en el despliegue de la RSG (Conclusión 3).</p> <p>d) Los <i>stakeholders</i> internos son más influyentes que los externos (Conclusión 4).</p>
<p>7. Analizar tanto los impactos globales como los parciales de la RSG percibidos por las empresas.</p>	<p>a) El despliegue de iniciativas de RSG en el Gobierno Corporativo impacta en la imagen y reputación empresarial (Conclusión 11).</p> <p>b) La RSG impacta en las personas empleadas a través de una mayor satisfacción, atracción y retención del talento o reducción del absentismo (Conclusión 10).</p>

	<p>c) La RSG promueve la productividad, innovación y competitividad empresarial y contribuye a mejorar los ratios financieros de la empresa (Conclusión 10).</p> <p>e) Las personas empleadas son los <i>stakeholders</i> principales y quienes mayores impactos generan en el despliegue de la RSG (Conclusiones 5, 12).</p> <p>f) El medioambiente no es un <i>stakeholder</i> importante en la RSG (Conclusión 8).</p> <p>g) La RSG empodera a la mujer en la empresa y en el entorno en el que opera (Conclusión 19).</p>
<p>8. Determinar en qué medida la variable género es un factor explicativo de la RSG implementada.</p>	<p>La participación de la mujer como responsable de la RSE o el número de mujeres empleadas en la empresa no son variables explicativas ni impulsoras de la RSG (Conclusión 16).</p>
<p>9. Elaborar una propuesta de modelo de implantación para la gestión de la RSG.</p>	<p>a) Se propone un modelo de implantación en la gestión de la RSG que comienza con el compromiso de la Alta Dirección en promover la RSG. En una segunda fase, el compromiso se extiende hacia el despliegue de acciones de RSG en el ámbito interno de la empresa, siendo las personas empleadas los <i>stakeholders</i> principales. Finalmente, la gestión de la RSG se desarrolla a la dimensión externa de la empresa. En esta dimensión, las personas consumidoras emergen como los <i>stakeholders</i> más importantes (Conclusiones 4, 5, 14).</p> <p>b) La RSG impacta internamente en la empresa, financieramente y contribuye a una mejor reputación empresarial (Conclusiones 11, 12, 13).</p> <p>e) Los impactos retornan a la empresa, generando más RSG (Conclusiones 10).</p>

6.2. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Las principales limitaciones de la investigación son cinco. En primer lugar, las empresas seleccionadas son empresas muy concienciadas con la IG y ese compromiso pudiera limitar o sesgar los propios resultados obtenidos en el estudio exploratorio. Las empresas de la Red DIE son empresas comprometidas voluntariamente con la RSG, y por tanto se espera que obtengan buenos resultados. No obstante, dada la ausencia de estudios empíricos conocidos en el ámbito de estudio, el carácter novedoso del mismo y el análisis exploratorio convenía realizarlo en una población comprometida y pionera a fin de obtener tendencias y áreas de mejora.

En segunda lugar y relacionado con la limitación anterior, el número de observaciones de la muestra es pequeño. Este dato viene condicionado por el tamaño de la población que también es pequeño. Sin embargo, la tasa de respuesta del cuestionario y la implicación de las empresas ha sido excelente.

En tercer lugar, y con relación a los indicadores utilizados debe señalarse que la medición de determinadas variables, sobre todo las relacionadas con la elaboración de los índices de la RSG tanto en su dimensión interna como en la externa, se ha basado en indicadores contruidos a partir de datos subjetivos, es decir, a partir de la percepción directa de las personas responsables de las empresas acerca del grado de implementación de unas determinadas acciones de RSG y de los impactos percibidos. A expensas de consensuar indicadores objetivos, se ha seguido la metodología llevada a cabo en estudios precedentes en el ámbito de la RSE.

Por otra parte, la propuesta de modelo de implantación para la gestión de la RSG no está contrastada en otras poblaciones y por tanto, está sujeta a futuros análisis confirmatorios de la misma.

La última limitación relevante está relacionada con la dificultad para realizar interpretaciones de ciertos resultados debido a la escasa literatura existente sobre el tema, e incluso inexistente en algunas de las áreas analizadas.

6.3. LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

Las conclusiones obtenidas por un lado, y las limitaciones de la investigación por otro, instan a identificar posibles líneas de investigación en un futuro. Así, las principales líneas que se plantean investigar son:

- i. Contrastar la propuesta de modelo de implantación para la gestión de la RSG con análisis confirmatorios y en otras poblaciones.
- ii. Definición de las variables de los impactos de la RSG en las empresas. Este estudio se ha centrado en los impactos percibidos por las empresas. No obstante, se plantea el desarrollo de un estudio que específicamente mida los impactos de la RSG de manera objetiva y valide el *business case* de la RSG.
- iii. Realizar un Delphi con personas expertas internacionales para validar y, en su caso, reformular las prácticas de RSG y las variables de impactos identificadas. La propuesta del modelo de RSG está basada en el Libro Verde de la RSE de Europa. Sin embargo, se pretende ampliar el ámbito de actuación europeo al internacional.
- iv. Análisis y diagnóstico de las prácticas de RSG y sus impactos en empresas internacionales pioneras en materia de RSG. En línea con el objetivo anterior, se plantea estudiar el marco de actuación de la RSG a nivel internacional.
- v. Profundizar en la incidencia de la presencia de la mujer en los distintos órganos de decisión como factor catalizador e impulsor de la RSG. Siguiendo los resultados previos, se pretende seguir investigando en su carácter de impulsora y en especial, en las motivaciones que conllevan un mayor despliegue de la RSG.

- vi. Realizar un mapa del proceso de gestión de la RSG que permita identificar las distintas acciones que más se implementan en función de cada una de las fases de su despliegue.
- vii. Análisis de la relación existente entre las iniciativas de RSG y sus impactos. Se pretende identificar aquellas iniciativas que mayores impactos generen en las empresas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AARON, K. K. (2012). New corporate social responsibility models for oil companies in Nigeria's delta region: What challenges for sustainability?. *Progress in Development Studies*, 12(4), 259-273.
- ABBOTT, J. L., ELKINS, T. J., PHILLIPS, J. S., & MADERA, J. M. (2014). Attributing Corporate Responsibility for Sexual Harassment The Supervisory Connection. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(4), 376-387.
- ACCIÓN RSE (2007). *Guía para la empresa Ambientalmente Sustentable*. Santiago de Chile: Acción RSE.
- ACEVEDO, D. (2002). *El trabajo y la salud laboral de las mujeres en Venezuela: Una vision de Genero*. Universidad de Carabobo, Dirección de Medios y Comunicaciones.
- ACKER, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & society*, 4(2), 139-158.
- ACKERMAN, R.W. (1973). How Companies Respond to Social Demands. *Harvard University Review* 51(4), 88-98.
- ACOSTA, P. (2005). Promotions, State Dependence an Intrafirm Job Mobility: insiders versus new hires. Working paper, University of Illinois.
- ACTION AID (2007). Who Pays? How British Supermarkets are keeping women workers in poverty. London: AcyionAid International UK.
- ADAMS, C. A., & HARTE, G. (1999). *Towards corporate accountability for equal opportunities performance*. Certified Accountants Educational Trust.
- ADAMS, R. B., & FERREIRA, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291-309.
- ADAMS, S. M., & FLYNN, P. M. (2005). Local knowledge advances women's access to corporate boards. *Corporate Governance: An International Review*, 13(6), 836-846.
- AERCE (2010) La política de Compras, eje "imprescindible" para consolidar la cultura de la Responsabilidad Social.
Recuperado de http://www.aerce.org/noticia_detalle.php/128.
- AGERON, B., GUNASEKARAN, A., & SPALANZANI, A. (2011). Sustainable supply management: An empirical study. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 168-182.
- 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.
- AGRAWAL, K. (2007). Corporate excellence as an outcome of corporate governance: Rethinking the role and responsibility of HRM. *Journal of Corporate Governance*, 6(1), 6-16.
- AGUILERA, R. V., RUPP, D. E., WILLIAMS, C. A., & GANAPATHI, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836-863.
- AGUINIS, H. (2011). Organizational responsibility: Doing good and doing well. In Zedeck S (Ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol.3, 855-879). Washington, DC. American Psychological Association.
- AGUIRRE, D., HOTEIT, L, RUPP, C., & SABBAGH, K. (2012). *Empowering the Third Billion: Women and the World of Work in 2012*. New York: Booz & Co.

- AGUT, S., & MARTÍN, P. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica. *Apuntes de Psicología*, 25(2), 201-214.
- AGUT, S., & SALANOVA, M. (1998). Mujeres y trabajo: un reto para la investigación psicosocial. Women and work: A challenge for psychosocial research. *Revista de Psicología Social*, 13(2), 133-139.
- AIMAN-SMITH, L., BAUER, T. N., & CABLE, D. M. (2001). Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy-capturing study. *Journal of Business and Psychology*, 16(2), 219-237.
- ALBINGER, H. S., & FREEMAN, S. J. (2000). Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. *Journal of Business Ethics*, 28(3), 243-253.
- ALBRECHT, J., BJÖRKLUND, A., & VROMAN, S. (2003). Is there a glass ceiling in Sweden?. *Journal of Labor Economics*, 21(1), 145-177.
- 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), pp. 27-47.
- ALONSO-ALMEIDA, M. M. (2013). Environmental management in tourism: students' perceptions and managerial practice in restaurants from a gender perspective. *Journal of Cleaner Production*, 60, 201-207.
- AMAESHI, K., & ATEWOLOGUN, D. (2013). Business and gender diversity: resurfacing the old moral case? The Guardian. Recuperado de <http://www.theguardian.com/sustainable-business/blog/corporate-social-responsibility-gender-diversity>
- AMAZONE EURO FUND. Recuperado de <http://www.amazonfund.eu/en.html>
- AMBLE, B. (2009). Social responsibility boosts employee engagement. Recuperado de <http://www.management-issues.com/news/4153/social-responsibility-boosts-employee-engagement/>
- AMLA, I. (2008). Managing and sustaining a world of workplace diversity: the Accenture experience. *Strategic HR Review*, 7(5), 11-16.
- AMNISTÍA INTERNACIONAL. *Los derechos de las mujeres. Datos y Cifras*. Recuperado de <https://www.es.amnesty.org/micuerpomisderechos/datos-y-cifras/>
- AMORÓS, C. (s.f.). Palabras y Conceptos Clave. Mujeres en Red y AMECO. Recuperado de <http://www.mujiresenred.net/vocabulario.html>
- AMPONSAH-TAWIAH, K., & DARTEY-BAAH, K. (2012). CSR-OHS: Expert views, analysis and commentary on the two potent contrivances towards achieving MDGs. *Journal of Global Responsibility*, 3(2), 224-234.
- ANDERSEN, M., & SKJOETT-LARSEN, T. (2009). Corporate social responsibility in global supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(2), 75-86.
- ANDERSON, D., VINNICOMBE, S., & SINGH, V. (2010). Women partners leaving the firm: choice, what choice?. *Gender in Management: An International Journal*, 25(3), 170-183.
- 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.
- ANDERSON, R. C., & HANSEN, E. N. (2004). Determining consumer preferences for ecolabeled forest products: an experimental approach. *Journal of Forestry*, 102(4), 28-32.

- ANDERSON-GOUGH, F., GREY, C., & ROBSON, K. (2005). "Helping them to forget.": the organizational embedding of gender relations in public audit firms. *Accounting, Organizations and Society*, 30(5), 469-490.
- ANGST, J., GAMMA, A., GASTPAR, M., LÉPINE, J. P., MENDLEWICZ, J., & TYLEE, A. (2002). Gender differences in depression. *European Archives of Psychiatry and Clinical Neuroscience*, 252(5), 201-209.
- ARENAS, D., FOSSE, J., & HUC, E. (2010). *El giro hacia la empresa verde*. Editado por ESADE-Instituto de Innovación Social. Con la colaboración de Abertis y Fundación Repsol. Publicado por El Tinter.
- ARÉVALO, J. A., & ARAVIND, D. (2010). The impact of the crisis on corporate responsibility: the case of UN global compact participants in the USA. *Corporate Governance*, 10(4), 406-420.
- ARÉVALO, J. A., ARAVIND, D., AYUSO, S., & ROCA, M. (2013). The Global Compact: An analysis of the motivations of adoption in the Spanish context. *Business Ethics: A European Review*, 22(1), 1-15.
- ARFKEN, D. E., BELLAR, S. L., & HELMS, M. M. (2004). The ultimate glass ceiling revisited: The presence of women on corporate boards. *Journal of Business Ethics*, 50(2), 177-186.
- ARLI, D. I., & LASMONO, H. K. (2010). Consumers' perception of corporate social responsibility in a developing country. *International Journal of Consumer Studies*, 34, 46-51.
- ARNOLD, D. G. (2010). Transnational corporations and the duty to respect basic human rights. *Business Ethics Quarterly*, 20(3), 371-399.
- ARTÁZCOZ, L., BORRELL, C., ROHLFS, I., BENI, C., MONCADA, A., & BENACH, J. (2001). Trabajo doméstico, género y salud en población ocupada. *Gaceta Sanitaria* 15(2), 150-153.
- ASPLUND, R. (2004). The provision and effects of company training: A brief review of the literature (No. 907). ETLA Discussion Papers, The Research Institute of the Finnish Economy (ETLA).
- ASX (2010). Corporate Governance Principles and Recommendations with 2010 Amendments. ASX Corporate Governance Council. Recuperado de http://www.asx.com.au/documents/asx-compliance/cg_principles_recommendations_with_2010_amendments.pdf
- ATKINS, R. K. (2007). Multinational Enterprises and Workplace Reproductive Health: extending Corporate Social Responsibility. *Vanderbilt Journal Transnational Law* 40(1), 233-263.
- 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.
- AUGER, P., DEVINNEY, T.M., & LOUVIERE, J. (2006). Global segments of socially conscious consumers: do they exist?, Recuperado en <http://www2.agsm.edu>
- 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 nº 4, Junio 2010. Recuperado de <http://www.esci.es/assets/Publicacions-Ctedra-MANGO/Documento-de-trabajo-4RSC-PYMES-catalanas.pdf>
- BABIÁK, K., & TRENDAFILOVA, S. (2011). CSR and environmental responsibility: motives and pressures to adopt green management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(1), 11-24.

- BACKHAUS, K. B., STONE, B. A., & HEINER, K. (2002). Exploring the Relationship Between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness. *Business & Society*, 41(3), 292-318.
- 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.
- BADEN, S. (2001). Researching homework and value chains in the global garments industry: an annotated resource list and binder. *Boston: WIEGO*.
- BAILYN, L. (2006). *Breaking the mold: Redesigning work for productive and satisfying lives*. Cornell University Press.
- BALMER, J. M. T., & POWELL, S. M. (2006). What is corporate and organisational marketing. *International Centre for Corporate Marketing Studies*.
- BALTES, B. B., BRIGGS, T. E., HUFF, J. W., WRIGHT, J. A., & NEUMAN, G. A. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 496.
- BAÑOS, R. V., HURTADO, M. J. R., BERLANGA, V. V., & FONSECA, M. T. (2014). Cómo aplicar un clúster jerárquico en SPSS. *REIRE. Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 7(1), 113-127.
- BARAKO, D. G., & BROWN, A. M. (2008). Corporate social reporting and board representation: evidence from the Kenyan banking sector. *Journal of Management and Governance*, 12(4), 309-324.
- BARLETTA, M. (2003). *Marketing to women: how to understand, reach, and increase your share of the world's largest market segment*. Dearborn Trade Publishing.
- BARNET-VERZAT, C., & WOLFF, F. C. (2008). Gender wage gap and the glass ceiling effect: a firm-level investigation. *International Journal of Manpower*, 29(6), 486-502.
- BARNEY, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643-650.
- BARRIENTOS, S. (2001). Gender, flexibility and global value chains. *IDS bulletin*, 32(3), 83-93.
- BARRIENTOS, S., & SMITH, S. (2007). Do workers benefit from ethical trade? Assessing codes of labour practice in global production systems. *Third World Quarterly*, 28(4), 713-729.
- 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.
- BARSH, J., & YEE, L. (2012). *Unlocking the Full Potential of Women at Work*. Mckinsey Company. Recuperado de http://www.mckinsey.com/client_service/organization/latest_thinking/unlocking_the_full_potential
- BARTOL, K. M. (1999). Gender influences on performance evaluations. En Gary N. Powell (ed.), *Handbook of Gender & Work*, pp.165-178, Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- BATEMAN, C. R., & VALENTINE, S. R. (2010). Investigating the effects of gender on consumers' moral philosophies and ethical intentions. *Journal of Business Ethics*, 95(3), 393-414.
- BAUER, C. C., & BALTES, B. B. (2002). Reducing the effects of gender stereotypes on performance evaluations. *Sex Roles*, 47(9-10), 465-476.

- BCLC (2008). *Investing in Our Communities. A Business Civic Leadership Center Report*. Business Civic Leadership Center, USA.
- BEAGAN, B., CHAPMAN, G. E., D'SYLVA, A., & BASSETT, B. R. (2008). It's just easier for me to do it': Rationalizing the family division of foodwork. *Sociology*, 42(4), 653-671.
- BEAR, S., RAHMAN, N., & POST, C. (2010). The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. *Journal of Business Ethics*, 97(2), 207-221.
- BECKER-OLSEN, K. L., CUDMORE, B. A., & HILL, R. P. (2006). The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of Business Research*, 59(1), 46-53.
- BECKMANN, S. (2007). Consumers and corporate social responsibility. *Australasia Marketing Journal*, 15, 27-36.
- BEHM, M., & SCHNELLER, A. (2011). Externally Reported Occupational Health and Safety Data Among U.S. Manufacturing Firms. *Journal of Safety, Health and Environmental Research* 7(1), 10-15.
- BEHSON, S. J. (2002). Which dominates? The relative importance of work-family organizational support and general organizational context on employee outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 53-72.
- BELKIN, L. (2004). The opt-out revolution. *New York Times Magazine*, 26 octubre, p. 153.
- BELT, V., RICHARDSON, R., & WEBSTER, J. (2000). Women's work in the information economy: the case of telephone call centres. *Information, Communication & Society*, 3(3), 366-385.
- BELTRATTI, A. (2005). The complementarity between corporate governance and corporate social responsibility. *The Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice*, 30(3), 373-386.
- BENDELL, J. & LIN, S. (2008). World Review. *The Journal of Corporate Citizenship*. 31, 5-17.
- BENDELL, J. (2001). Towards participatory workplace appraisal: Report from a focus group of women banana workers. *Occasional Paper, New Academy Of Business*.
- BENNETT, R. (1996). *Corporate Strategy and Business Planning*. London: Pitman Publishing.
- BENSHOP, I., & DOOREWARD, H. (1998). Covered by equality: the gender subtext of organizations. *Organization Studies*, 19(5), 787-805.
- BERGER, I. E., CUNNINGHAM, P. H., & DRUMWRIGHT, M. E. (2006). Identity, identification, and relationship through social alliances. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 128-137.
- BERMAN, S. L., WICKS, A. C., KOTHA, S., & JONES, T. M. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 488-506.
- BERNARDI, R. A., BOSCO, S. M., & VASSILL, K. M. (2006). Does Female Representation on Boards of Directors Associate With Fortune's "100 Best Companies to Work For" List?. *Business & Society*, 45(2), 235-248.
- BERNARDI, R., & THREADGILL, V. (2010). Women Directors and Corporate Social Responsibility. *Electronic Journal of Business Ethics and Organizational Studies*, 15(2), 15-21.
- BERNET, T., THIELE, G., & ZSCHOCKE, T. (2006). Participatory Market Chain Approach. Recuperado de <http://portals.wi.wur.nl/files/docs/ppme/MarticipatoryMarketChainApproach.pdf>

- BETCHERMAN, G., & LOWE, G. S. (1997). Future of work in Canada: a synthesis report.
- BEUTEL, A. M., & MARINI, M. M. (1995). Gender and values. *American Sociological Review*, 60, 436-448.
- BEVAN, S., & THOMPSON, M. (1992). *Merit pay, performance appraisal and attitudes to women's work*. Institute of Manpower Studies Report.
- BEXELL, M. (2012). Global Governance, Gains and Gender: UN–Business partnerships for women's empowerment. *International Feminist Journal of Politics*, 14(3), 389-407.
- BHATTACHARYA, C. B., & SEN, S. (2003). Consumer-company identification: a framework for understanding consumers' relationships with companies. *Journal of Marketing*, 67(2), 76-88.
- 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.
- BHATTACHARYA, C. B., SEN, S., & KORSCHUN, D. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *Sloan Management Review*, 49, 37-44.
- BIEHAL, G.J., & SHEININ, D.A. (2007). The influence of corporate messages on the product portfolio. *Journal of Marketing*, 71(2), 12-25.
- BILIMORIA, D. (2000). Building the business case for women corporate directors. En *Women on corporate boards of directors* (pp. 25-40). Netherlands: Springer.
- BILIMORIA, D. (2006). The relationship between women corporate directors and women corporate officers. *Journal of Managerial Issues*, 13 (1), 47-61.
- BILIMORIA, D., GODWIN, L., & ZELECHOWSKI, D. D. (2007). Influence and inclusion: a framework for researching women's advancement in organizations. En D. Billimoria & S.K. Piderit (Eds), *Handbook on Women in Business and Management*, pp.232- 253. Northampton, USA: Edward Elgar Publishing Limited.
- BIRD, C. E., & RIEKER, P. P. (1999). Gender matters: an integrated model for understanding men's and women's health. *Social Science & Medicine*, 48(6), 745-755.
- BISHOP, J. H. (1997). What do We Know about Employer Training. *Research in Labor Economics*, 16, 19-88.
- BLACK, B. (2011). *Stalled: Gender Diversity on Corporate Boards*, 37 U. Dayton L. Rev. 7, 7.
- BLAU, F. D., & KAHN, L. M. (2000). Gender differences in pay (No. w7732). National Bureau of Economic Research.
- BLAU, F.D., & DEVARO, J. (2007). New evidence on gender differences in promotion rates: An empirical analysis of a sample of new hires. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 46(3), 511-550.
- BLICKENSTAFF, J. (2005). Women and science careers: leaky pipeline or gender filter?. *Gender and education*, 17(4), 369-386.
- BLOCKER, T. J., & ECKBERG, D. L. (1997). Gender and environmentalism: Results from the 1993 general social survey. *Social Science Quarterly-Austin*, 78, 841-858.
- BOND, M. A., PUNNETT, L., PYLE, J. L., CAZECA, D., & COOPERMAN, M. (2004). Gendered work conditions, health, and work outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 28.
- BONDY, K., & MATTEN, D. (2011). The Relevance of the Natural Environment for Corporate Social Responsibility Research. En Hoffman, A.; Bansal, P. (Eds.), *The*

- Oxford Handbook of Business and the Environment*, Chapter, 28, pp. 519-536, Oxford: Oxford University Press.
- BORGERSON, J. L. (2007). On the harmony of feminist ethics and business ethics. *Business and Society Review*, 112(4), 477-509.
- BOSTON COLLEGE CENTER FOR CORPORATE CITIZENSHIP (2013). Profile of the Practice. Recuperado de <http://www.bcccc.net/index.cfm?pageId=2238>
- BOUDREAU, J. W., & RAMSTAD, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44(2), 129-136.
- BOULOUTA, I. (2013). Hidden connections: The link between board gender diversity and corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 113, 185-197.
- BOULSTRIDGE, E., & CARRIGAN, M. (2000). Do consumers really care about corporate responsibility? Highlighting the attitude—behaviour gap. *Journal of Communication Management*, 4(4), 355-368.
- BOWEN, F. E., COUSINS, P. D., LAMMING, R. C., & FARUK, A. C. (2001). Horses for courses: explaining the gap between the theory and practice of green supply. *Greener Management International*, 2001(35), 41-60.
- BOWEN, H. (1953). *Social responsibilities of the Businessman*. New York: Harper and Row.
- BRAINARD, S. G., & CARLIN, L. (1997, November). A longitudinal study of undergraduate women in engineering and science. En *Frontiers in Education Conference, 1997. 27th Annual Conference. Teaching and Learning in an Era of Change. Proceedings*. (Vol. 1, pp. 134-143). IEEE.
- BRAMMER, S., MILLINGTON, A., & PAVELIN, S. (2009). Corporate reputation and women on the board. *British Journal of Management*, 20, 17–29.
- BRAMMER, S., MILLINGTON, A., & RAYTON, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18, 1701-1719.
- BRETT, J. M., & STROH, L. K. (1994). Turnover of female managers. *Women in Management: Current research issues*, 55-64.
- BRICKSON, S. L. (2007). Organizational identity orientation: The genesis of the role of the firm and distinct forms of social value. *Academy of Management Review*, 32(3), 864-888.
- BROCKNER, J., KONOVSKY, M., COOPER-SCHNEIDER, R., FOLGER, R., MARTIN, C., & BIES, R. J. (1994). Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss. *Academy of Management Journal*, 37(2), 397-409.
- BRODY, A. (2009). *Gender and Governance*. Overview Report. BRIDGE, Development and Gender, UK.
- BRONARS, S. G., & FAMULARI, M. (1997). Wage, tenure, and wage growth variation within and across establishments. *Journal of Labor Economics*, 285-317.
- BROWN, D. A. H., & BROWN, D. L. (2001). *Canadian directorship practices 2001*. Ottawa: The Conference Board of Canada.
- BROWN, D., & KNUDSEN, J. S. (2012). Managing CSR globally and locally: lessons from CSR leader. *Business and Politics*, 14(3).
- BROWN, J. A., & FORSTER, W. R. (2013). CSR and stakeholder theory: A tale of Adam Smith. *Journal of Business Ethics*, 112(2), 301-312.
- BRUCKMÜLLER, S., RYAN, M. K., RINK, F., & HASLAM, S. A. (2014). Beyond the glass ceiling: The glass cliff and its lessons for organizational policy. *Social Issues and Policy Review*, 8(1), 202-232.

- BSR (2006). *Women's General and Reproductive Health in Global Supply Chains*. Business for Social Responsibility.
- BULAN, H. F., ERICKSON, R. J., & WHARTON, A. S. (1997). Doing for others on the job: The affective requirements of service work, gender, and emotional well-being. *Soc. Probs.*, 44, 235.
- BURGESS, Z., & THARENOU, P. (2002). Women board directors: Characteristics of the few. *Journal of Business Ethics*, 37(1), 39-49.
- BURKE, R. J. (1994). Women on corporate boards of directors: views of Canadian chief executive officers. *Women in Management Review*, 9(5), 3-10.
- BURKE, R. J. (2002). Career development of managerial women. *Advancing Women's Careers*, Blackwell, Oxford, pp. 139-61.
- BURKE, R. J., & MCKEEN, C. A. (1990). Mentoring in organizations: Implications for women. *Journal of Business Ethics*, 9(4-5), 317-332.
- BURKE, R. J., & NELSON, D. L. (Eds.). (2002). *Advancing women's careers: research and practice*. Oxford: Blackwell Publishers.
- BURTON, B. K., & DUNN, C. P. (1996). Feminist ethics as moral grounding for stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 133-147.
- BUSE, K., BERNSTEIN, R. S., & BILIMORIA, D. (2014). The Influence of Board Diversity, Board Diversity Policies and Practices, and Board Inclusion Behaviors on Nonprofit Governance Practices. *Journal of Business Ethics*, 1-13. Doi: 10.1007/s10551-014-2352-z.
- BUSINESS LEADERS INITIATIVE ON HUMAN RIGHTS (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
- CABEZA PEREIRO, J (s.f.). Las reestructuraciones desde la perspectiva de género. Recuperado de http://webs.uvigo.es/pmayobre/06/arch/profesorado/jaime_cabezas/genero.doc
- CABLE, D. M., & JUDGE, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294-311.
- CACIOPPE, R., FORSTER, N. Y FOX, M. (2008). A survey of managers' perceptions of corporate ethics and social responsibility and actions that may affect companies' success. *Journal of Business Ethics*, 82(3), 681-700.
- CADBURY, S. A. (2000). The corporate governance agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 8(1), 7-15.
- CALÁS, M. B., & SMIRCICH, L. (2006). From the 'Woman's Point of View' Ten Years Later: Towards a Feminist Organization Studies. En Clegg, S. R., Hardy, C., Lawrence, T., & Nord, W. R. (Eds.), *The Sage Handbook of Organization Studies*, pp. 284-346. Lontoo: Sage.
- CALLENDER, C. (1987). Women and the redundancy process: a case study. *Redundancy, Layoffs and Plant Closure*, 141-80.
- CALPERS. Recuperado de <http://www.calpers.ca.gov/>
- CALVERT FOUNDATION (2012). Social Impact Report (2012). Recuperado de <http://www.calvertfoundation.org/storage/documents/social-impact-report-2012.pdf>
- CALVERT GROUP LTD. (2004). Calvert Women's Principles. Recuperado de <http://www.calvert.com/womensPrinciples.html>

- CAMEJO, A. (2007). Gestión de Recursos Humanos y Responsabilidad Social en las Organizaciones Empresariales en el Siglo XXI. Entelequia. *Revista Interdisciplinar*, 203-218.
- CAMPBELL (2007). Value Chain Approach to Poverty Reduction: Equitable Growth in Today's Global Economy. USAID from the American people.
- CAMPBELL, K., & MÍNGUEZ-VERA, A. (2008). Gender diversity in the boardroom and firm financial performance. *Journal of Business Ethics*, 83(3), 435-451.
- CAMPBELL, K., & MÍNGUEZ-VERA, A. (2010). Female board appointments and firm valuation: Short and long-term effects. *Journal of Management & Governance*, 14(1), 37-59.
- CARLSON, D. S. (1999). Personality and role variables as predictors of three forms of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 236-253.
- CARROLL, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4, 497-505.
- CARROLL, A. B. (1994). Social Issues in Management Research. *Business & Society* 33 (1), 5-25.
- CARROLL, A. B. (1998). The four faces of corporate citizenship. *Business and Society Review*, 100(1), 1-7.
- CARROLL, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility. Evolution of Definitional Construct. *Business & Society* 38(3), 268-295.
- CARROLL, A. B. (2004). Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge. *The Academy of Management Executive*, 18(2), 114-120.
- 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.
- CARTER, C. R., & ROGERS, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5), 360-387.
- CARTER, D. A., SIMKINS, B. J., & SIMPSON, W. G. (2003). Corporate governance, board diversity, and firm value. *Financial Review*, 38(1), 33-53.
- CARVALHO, S. W., SEN, S., DE OLIVEIRA MOTA, M., & DE LIMA, R. C. (2010). Consumer reactions to CSR: a Brazilian perspective. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 291-310.
- CASCIO, W. F. (1993). Downsizing: What do we know? What have we learned?. *The Academy of Management Executive*, 7(1), 95-104.
- CASCIO, W. F. (2005). Strategies for responsible restructuring. *The Academy of Management Executive*, 19(4), 39-50.
- CASCIO, W. F. (2010). Employment Downsizing and its Alternatives. *SHRM Foundation's Effective Practical Guide Series*.
- CASCIO, W. F., & WYNN, P. (2004). Managing a downsizing process. *Human Resource Management*, 43(4), 425-436.
- CASEY, C., SKIBNES, R., & PRINGLE, J. K. (2011). Gender equality and corporate governance: policy strategies in Norway and New Zealand. *Gender, Work & Organization*, 18(6), 613-630.
- CASTILLA, E. J. (2010). Mérito y discriminación dentro de las organizaciones: diferencias en la evaluación y retribución de empleados/as según género y origen étnico. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 129(1), 61-105.
- CASTRO GARCIA, C., & ALVAREZ TARDÍO, B. (2011). *La Igualdad en la Responsabilidad Social de las Empresas*. Ayuntamiento de Castelló.

- CATALYST (2000). *Census of women corporate officers and top earners*. New York: Catalyst.
- CATALYST (2002). *Women in Leadership: A European Business Imperative*. New York: Catalyst. Recuperado de <http://www.catalyst.org/knowledge/women-leadership-european-business-imperative>
- CATALYST (2004). *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*. New York: Catalyst. Recuperado de <http://www.catalyst.org/knowledge/bottom-line-connecting-corporate-performance-and-gender-diversity>
- CATALYST (2007). *The Bottom Line: Corporate Performance and Women representation on Boards*. New York: Catalyst. Recuperado de <http://www.catalyst.org/knowledge/bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-boards>
- CATALYST (2008). *Advancing women leaders: the connection between women board directors and women corporate officers*. New York: Catalyst. Recuperado de <http://www.catalyst.org/knowledge/advancing-women-leaders-connection-between-women-board-directors-and-women-corporate>
- CCOO (2001): “Salud laboral: diferencia de género”. Recuperado de <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. Recuperado de <http://www.ccoo.es>
- CECI, S. J., & WILLIAMS, W. M. (2007). *Why aren't more women in science? Top researchers debate the evidence*. Washington, DC: American Psychological Association.
- CEPAL (1996). *Políticas para mejorar la calidad, eficiencia y la relevancia del entrenamiento profesional en América Latina y el Caribe (FRG/96/S38)*. ECLAC Publicaciones.
- CEPROSS- PANOTRATSS (2013). *Observatorio de enfermedades profesionales (Cepross) y de enfermedades causadas o agravadas por el trabajo. Informe Anual 2013*. Secretaria de Estado la Seguridad Social. Recuperado de <http://www.seg-social.es/prdi00/groups/public/documents/binario/145097.pdf>
- CEPROSS-PANOTRATSS (2010). *Observatorio de enfermedades profesionales (Cepross) y de enfermedades causadas o agravadas por el trabajo. Informe Anual 2010*. Secretaria de Estado la Seguridad Social. Recuperado de <http://www.ladep.es/ficheros/documentos/CEPROSS%20y%20PANOTRATSS%202010.pdf>
- CERES (2010). *The 21st Century Corporation: The Ceres Roadmap to Sustainability. Coalition for Environmentally Responsible Economies*. CERES.
- CESPES (2011). *Economía Social con Perspectiva de Género. Análisis del techo de cristal y establecimiento de un modelo equitativo de gestión empresarial*. Junta de Andalucía.
- CHAFFEE, E. C. (2011). Perspectives on Gender and Business Ethics: Women in Corporate Governance. *University of Dayton Law Review*.
- CHAN, M.K. (2010). *Improving Opportunities for Women in Smallholder-based Supply Chains: Business case and practical guidance for international food companies*. Bill & Melinda Gates Foundation. Recuperado de <https://docs.gatesfoundation.org/Documents/gender-value-chain-guide.pdf>
- CHARTERED INSTITUTE OF PERSONNEL AND DEVELOPMENT (2002). *Corporate Social Responsibility and HR's Role*. London, UK.

- CHARTERED INSTITUTE OF PERSONNEL AND DEVELOPMENT (2007). Factsheet, 2007 Recuperado de www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/recruitment-overview.aspx
- CHAYTANYA, B. (2012). Corporate Social Responsibility and Gender Equality: A case Study of Steel Authority of India Limited.
- CHEN S., & RAVALLION, M. (2009). *The Impact of the Global Financial Crisis on the World's Poorest: June Update*. Washington DC: World Bank.
- CHENG, L. F. (2010). Why aren't women sticking with science in Taiwan?. *The Kaohsiung Journal of Medical Sciences*, 26(6), S28-S34.
- CHILLIDA, M., & GUERRA, M. J. (2006). *Buenas Prácticas para integrar la igualdad de género en las empresas*. Madrid, España :Fundación Mujeres.
- CHODOROW, N. (1995). Family structure and feminine personality. *Feminism in the Study of Religion*, 61-80.
- CILIBERTI, F., PONTRANDOLFO, P., & SCOZZI, B. (2008). Investigating corporate social responsibility in supply chains: a SME perspective. *Journal of Cleaner Production* 16, 1579-1588.
- CIOCIRLAN, C., & PETTERSSON, C. (2012). Does workforce diversity matter in the fight against climate change? An analysis of Fortune 500 companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19(1), 47-62.
- CLARKE, T. (2004). Cycles of Crisis and Regulation: the enduring agency and stewardship problems of corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, 12, 153-161.
- CLARKSON CENTRE PRICEWATERHOUSE COOPERS (2009). 2009-Clarkson-PwC Director Survey in Collaboration with the ICD. Clarkson Centre for Board Effectiveness y PricewaterhouseCoopers. Recuperado de <http://www.icd.ca/Resource-Centre/Policy-on-Director-Issues/Research/2009-Clarkson-PwC-Director-Survey-in-collaboration.aspx>
- CLUB DE EXCELENCIA EN SOSTENIBILIDAD (2009): *Estudio multisectoriales sobre el estado de la responsabilidad corporativa de la gran empresa en España 2009*. Club de Excelencia en Sostenibilidad. Recuperado de http://www.club sostenibilidad.org/f_publicaciones/09_multisectorial.pdf
- COBB-CLARK, D. A. (2001). Getting ahead: the determinants of and payoffs to internal promotion for young US men and women (Vol. 20, pp. 339-372). Emerald Group Publishing Limited.
- COECK, C. (1993). The integration of environmental considerations into corporate strategy. *Competitiveness Review*, 3(2), 16-21.
- COFFEY, B. S., & FRYXELL, G. E. (1991). Institutional ownership of stock and dimensions of corporate social performance: An empirical examination. *Journal of Business Ethics*, 10(6), 437-444.
- COHEN, E. (2010). *CSR for HR: A necessary partnership for advancing responsible business practices*. Sheffield, UK: Greenleaf Publishing.
- COLAKOGLU, S., LEPAK, D. P., & HONG, Y. (2006). Measuring HRM effectiveness: Considering multiple stakeholders in a global context. *Human Resource Management Review*, 16(2), 209-218.
- COLEMAN, G. (2002). Commentary: Gender, Power and Post-structuralism in Corporate Citizenship. *Journal of Corporate Citizenship*, 2002(5), 17-25.
- COLLINS, G. (2005). The gendered nature of mergers. *Gender, Work & Organization*, 12(3), 270-290.
- COMISIÓN EUROPEA (1996). Cuarto programa para la igualdad de oportunidades (1996-2000).

- COMISIÓN EUROPEA (2001). *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Comisión de las Comunidades Europeas.
- COMISIÓN EUROPEA (2002a). *Guidance on Work Related Stress- Spice of Life or Kiss of Death?*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities,
- COMISIÓN EUROPEA (2002b). *Comunicación: RSE. Una contribución empresarial al desarrollo sostenible*. Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas.
- COMISIÓN EUROPEA (2003). *Women in Industrial Research: A wake up call for European Industry (WIR)*, European Commission, Directorate-General for Research. Recuperado de http://ec.europa.eu/research/science-society/women/wir/pdf/wir_final.pdf
- COMISIÓN EUROPEA (2006a). *Plan de trabajo para la igualdad entre las mujeres y los hombres (2006-2010)*. COM (2006)92 final.
- COMISIÓN EUROPEA (2006b). *Reconciliation of work and private life: a comparative review of thirty European countries*. DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, Gender Equality Unit.
- COMISIÓN EUROPEA (2007). *Attitudes of Europeans towards the issue of biodiversity* European Commission. Directorate General Environment and coordinated by Directorate-General Communication.
- COMISIÓN EUROPEA (2009). *Gender segregation in the labour market: root causes, implications and policy responses in the EU*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- COMISIÓN EUROPEA (2010a). *More women in senior positions. Key to economic stability and growth*. Recuperado de http://www.witnet.org/uploads/documents/More_women_in_senior_positions.pdf
- COMISIÓN EUROPEA (2010b). *Estrategia para la Igualdad entre mujeres y hombres 2010-2015*. COM (2010). 491 final. Recuperado de http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/equality_between_men_and_women/em0037_es.htm
- COMISIÓN EUROPEA (2011a). *Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas, 25.10.2011 COM (2011) 681 final.
- COMISIÓN EUROPEA (2011b). *Green Paper. The EU corporate governance framework*. Recuperado de http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/modern/com2011-164_en.pdf
- COMISIÓN EUROPEA (2011c). *Women on the Board Pledge for Europe*. Recuperado de http://ec.europa.eu/commission_20102014/reding/multimedia/news/2011/03/2011_0301_en.htm.
- COMISIÓN EUROPEA (2012a). *Women in economic decision-making in the EU: progress report. A Europe 2020 initiative*. Recuperado de http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/women-on-boards_en.pdf
- COMISIÓN EUROPEA (2012b). *Women on boards: Commission proposes 40% objective*. Recuperado de http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/news/121114_en.htm
- COMISIÓN EUROPEA (2012c). *Libro Verde. Reestructuración y previsión del cambio: ¿qué lecciones sacar de la experiencia reciente?* Recuperado de <http://www.bizkaia.net/fitxategiak/05/ogasuna/europa/pdf/documentos/12-com7.pdf>

- COMISIÓN EUROPEA (2012d). *My business and human rights. A guide to human rights for small and medium-sized enterprises*. Bruselas: GLOBL CSR and BBI International. Recuperado de http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr-sme/human-rights-sme-guide-final_en.pdf
- COMISIÓN EUROPEA (2013a). *Database women y men in decision making*. Recuperado de http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index_en.htm
- COMISIÓN EUROPEA (2013b). *Tackling the gender pay gap in the European Union*. Recuperado de http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_pay_gap/130422_gpg_brochure_en.pdf
- COMISIÓN EUROPEA (2013c). *Gender balance in decision-making positions*. Recuperado de http://ec.europa.eu/justice/genderequality/files/gender_balance_decision_making/131011_women_men_leadership_en.pdf
- COMISIÓN EUROPEA (2013d). *Horizon 2020. The EU Framework Programme for Research and Innovation*. Recuperado de <http://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/newsroom/546%20547/>
- COMISIÓN EUROPEA (2014). *Report on Progress son equality between women and men in 2013*. SWD (2014) 142 final. Recuperado de http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/documents/141404_annual_report_en.pdf
- COMISIÓN NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES (CNMV) (2015). *Código del buen gobierno de las sociedades cotizadas*. Madrid, CNMV. <http://ep00.epimg.net/descargables/2015/02/11/b85a4313485798d604a483aa6863fada.pdf>
- CONE CORPORATE CITIZENSHIP (2011). *Cone/Echo Global CR Opportunity Study*. Recuperado de <http://www.coneinc.com>, www.coneinc.com/globalCRstudy.
- CONNER, H. (2007). *Understanding the Relationship Between Diversity and Corporate Social Responsibility and its Contribution to Business in the Community's Corporate Responsibility Index* (Doctoral dissertation, University of Nottingham).
- CONSEJO DE EUROPA (1998). *Mainstreaming de género. Marco conceptual, metodología y presentación de buenas prácticas*. Informe final de las actividades del Grupo de especialistas en mainstreaming (EG-S-MS), Instituto de la Mujer, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Serie documentos, número 28, Madrid, 1999, p. 26.
- CO-OPERATIVE BANK (2012). *Ethical Consumer Market Report 2012*. The Cooperative Group and Ethical Consumer Research Association (ECRA). Recuperado de <http://www.co-operative.coop/PageFiles/416561607/Ethical-Consumer-Markets-Report-2012.pdf>
- CORPORATE CITIZENSHIP & ICCSR (2012). *Women mean Business. Empowerment in Developing Markets*. Nottingham University Business School & Corporate Citizenship. Recuperado de http://corporate-citizenship.com/wp-content/uploads/Women-Mean-Business_0312.pdf
- CORPORATE CITIZENSHIP (2010). *Volunteering The Business Case. The benefits of corporate volunteering programmes in education*. London: Corporate Citizenship and the City of London.
- COSER, L. A. (1974). *Greedy institutions: Patterns of undivided commitment* (p. 3). New York: Free Press.
- COX JR, T. (2001). *Creating the multicultural organization: A strategy for capturing the power of diversity*. Jossey-Bass.

- COX, T., & GRIFFITHS, A. (2005). The nature and measurement of work-related stress. *Evaluation of Human Work: A Practical Ergonomics Methodology, 3rd Edition (CRC Press, Boca Raton, FL), 553-573.*
- COX, T., GRIFFITHS, A., & RIAL-GONZÁLEZ, E. (2000). *Work-related stress.* Luxembourg: European Agency for Safety and Health at work.
- CRANE, A., & MATTEN, D. (2010). *Business ethics: Managing corporate citizenship in the age of globalization.* Oxford: Oxford University Press.
- CRANE, A., MATTEN, D., & MOON, J. (2004). Stakeholders as citizens? Rethinking rights, participation, and democracy. *Journal of Business Ethics, 53(1-2), 107-122.*
- CRANE, A., MATTEN, D., & MOON, J. (2008). Ecological citizenship and the corporation: Politicizing the new corporate environmentalism. *Organization & Environment.* Doi: 10.1177/1086026608326075.
- CRANE, A., MCWILLIAMS, A., MATTEN, D., MOON, J., & SIEGEL, D. (2008). The corporate social responsibility agenda. En A. Crane, D. Matten, A. McWilliams, J. Moon, & D. S. Siegel (Eds), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 3-15). Oxford: Oxford University Press.
- CRANFORD, C., VOSKO, L. F., & ZUKEWICH, N. (2003). Precarious employment in the Canadian labour market: A statistical portrait. *Just labour, 3(Fall), 6-22.*
- 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.*
- CRONBACH, L.J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika, 16(3), 297-334.*
- CSR EUROPE (2006). Women in Leadership Positions. Practitioners Report. B2B Working Group. Recuperado de http://www.csreurope.org/pages/en/wilp_report.html.
- CSR GENDER GROUP (2009). CSR Gender Model. Recuperado de http://csr-gendergroup.com/?page_id=46
- CULLEY, M. R., & ANGELIQUE, H. L. (2003). Women's gendered experiences as long-term Three Mile Island activists. *Gender & Society, 17(3), 445-461.*
- CUNNINGHAM, J., & ROBERTS, P. (2006). *Inside Her Pretty Little Head: Branding and Marketing to Women.* Cyan.
- CZAP, N. V., & CZAP, H. J. (2010). An experimental investigation of revealed environmental concern. *Ecological Economics, 69(10), 2033-2041.*
- DAILY, C. M., & DALTON, D. R. (2003). Women in the boardroom: A business imperative. *Journal of Business Strategy, 24(5).*
- DAILY, C. M., CERTO, S. T., & DALTON, D. R. (1999). Research notes and communications a decade of corporate women: Some progress in the boardroom, none in the executive suite. *Strategic Management Journal, 20(1), 93-99.*
- DALEY, H. (2002). Women's work: lots of risks and precious little protection for women at work. *Hazards, 77, 29.*
- DALTON, D. R., & DALTON, C. M. (2010). Women and corporate boards of directors: The promise of increased, and substantive, participation in the post Sarbanes-Oxley era. *Business Horizons, 53(3), 257-268.*
- DANG, R., & VO, L. C. (2012). Women on corporate boards of directors: Theories, facts and analysis. En Boubaker, S., Nguym, D.K. (Eds), *Board Directors and Corporate Social Responsibility.* Basingstoke: Palgrave MacMillan, UK.
- DAVIDSON, D. J., & FREUDENBURG, W. R. (1996). Gender and environmental risk concerns a review and analysis of available research. *Environment and Behavior, 28(3), 302-339.*

- DAVIDSON, M. J., & BURKE, R. J. (Eds.). (2004). *Women in management worldwide: Facts, figures and analysis*. Surrey, UK: Ashgate Publishing, Ltd..
- DAVIS, K. (1967). Understanding the social responsibility puzzle: what does the businessman owe to society? *Business Horizons*, 10(4), 45-50.
- DAVIS, P. S., BABAKUS, E., ENGLIS, P. D., & PETT, T. (2010). The Influence of CEO Gender on Market Orientation and Performance in Service Small and Medium-Sized Service Businesses. *Journal of Small Business Management*, 48:4, 475-496.
- DE ANCA, C., & GABALDON, P. (2014). The Media Impact of Board Member Appointments in Spanish-Listed Companies: A Gender Perspective. *Journal of Business Ethics*, 122(3), 425-438.
- DE CABO, R. M., GIMENO, R., & ESCOT, L. (2011). Disentangling discrimination on Spanish boards of directors. *Corporate Governance: An International Review*, 19(1), 77-95.
- DE GODOS DÍEZ, J. L., FERNÁNDEZ GAGO, R., & CABEZA GARCÍA, L. (2012). Propiedad y control en la puesta en práctica de la RSC. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15(1), 1-11.
- DE LA RICA, S., DOLADO, J. J., & LLORENS, V. (2008). Ceilings or floors? Gender wage gaps by education in Spain. *Journal of Population Economics*, 21(3), 751-776.
- DE LUIS CARNICER, P., BERNAL CUENCA, E., VELA JIMÉNEZ, M. J., & PÉREZ PÉREZ, M. (2011). Presencia equilibrada entre mujeres y hombres en consejos de administración: identificación de los Stakeholders. *Cuadernos de gestión*, 11(ESPECIAL), 49-72.
- DE LUIS CARNICER, P., ELÓSEGUI, M., PÉREZ, M., MARTÍNEZ, A., GAMARRA, Y., & VELA, M.J. (2009). *La contribución diferencial de la mujer en los resultados de las empresas: estudio de factores explicativos y de relaciones casuales entre diversidad de género en consejos de administración y alta dirección y resultados empresariales*. Madrid: Instituto de la Mujer.
- DE LUIS CARNICER, P., MARTÍNEZ SÁNCHEZ, A., PÉREZ PÉREZ, M., & VELA JIMÉNEZ, M. J. (2007). La diversidad de género en la alta dirección de las mayores empresas españolas. *Investigaciones Europeas de Dirección de la Empresa (IEDEE)*, 13(2), 33-53.
- DEDING, M., & LAUSTEN, M. (2008). The Gender Segregation in the Familie and at the Labour Market. En Emerek, R. y Holt, H. (Eds.) *Lige muligheder- Frie valg?* Report no. 24. Copenhagen: The Danish National Centre for Social Research.
- DELMAS, M. A., & TOFFEL, M. W. (2008). Organizational responses to environmental demands: Opening the black box. *Strategic Management Journal*, 29(10), 1027-1055.
- DENCKER, J. C. (2008). Corporate restructuring and sex differences in managerial promotion. *American Sociological Review*, 73(3), 455-476.
- DEVINE, K., REAY, T., STAINTON, L., & COLLINS-NAKAI, R. (2003). Downsizing outcomes: better a victim than a survivor?. *Human Resource Management*, 42(2), 109-124.
- DEZSÓ, C. L., & ROSS, D. G. (2008). 'Girl Power': Female participation in top management and firm performance. *Arbeitspapier, University of Maryland und Columbia Business School*.
- DEZSÓ, C. L., & ROSS, D. G. (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal*, 33(9), 1072-1089.

- DHALIWAL, D. S., LI, O. Z., TSANG, A., & YANG, Y. G. (2011). Voluntary nonfinancial disclosure and the cost of equity capital: The initiation of corporate social responsibility reporting. *The Accounting Review*, 86(1), 59-100.
- DHANESH, G. S. (2012). The view from within: internal publics and CSR. *Journal of Communication Management*, 16(1), 39-58.
- DHANESH, G. S. (2014). CSR as Organization–Employee Relationship Management Strategy: A Case Study of Socially Responsible Information Technology Companies in India. *Management Communication Quarterly*, 28.
- DIAMANTOPOULOS, A., BODO B., SCHLEGELMILCH, R., SINKOVICS, R., & BOHLEN, G. M.(2003). Can Socio-demographics Still Play a Role in Profiling Green Consumers? A Review of the Evidence and an Empirical Investigation. *Journal of Business Research*, 56(2), 465-80.
- DICKENS, L. (1998). What HRM means for gender equality. *Human Resource Management Journal*, 8(1), 23-40.
- DIETZ, T., KALOF, L., & STERN, P. (2002). Gender, Values and Environmentalism. *Social Science Quarterly*, 83(1), 353-364.
- DOBBIN, F. (2009). *Inventing equal opportunity*. New Jersey, USA: Princeton University Press.
- DOBSCHA, S. (1993). Women and the Environment: Applying Ecofeminism to Environmentally-Related Consumption. *Advances in Consumer Research*, 20(1).
- DOLAN, C., & SUTHERLAND, K. (2002). Gender and employment in the Kenya horticulture value chain. *Globalisation and Poverty Discussion Paper*, 8.
- DOLAN, C., OPONDO, M., & SMITH, S. (2004). Gender, Rights and Participation in the Kenya Cut Flower industry. Natural Resources Institute. NRI Report No: 2768 Recuperado de <http://projects.nri.org/nret/kenyareportfinal2.pdf>
- DOLDOR, E., VINNICOMBE, S., GAUGHAN, M., & SEALY, R. (2012). Gender diversity on boards: The appointment process and the role of executive search firms. *Equality and Human Rights Commission Research report*, 85.
- DOLLIVER, M. (2004). Office Issues. *Adweek*, 45(2), 34.
- DONALDSON, T., & DUNFEE, T. W. (1994). Towards a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory. *Academy of Management Review* 19,252-284.
- DONALDSON, T., & PRESTON, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- DOOREY, D. J. (2011). The transparent supply chain: from resistance to implementation at Nike and Levi-Strauss. *Journal of Business Ethics*, 103(4), 587-603.
- DORE, R. P. (2000). *Stock market capitalism: Welfare capitalism: Japan and Germany versus the Anglo-Saxons*. Oxford: Oxford University Press.
- DOVEY, K. (2009). Putting Gender on the Business and Human Rights Agenda Scoping Paper: June 2009.
- DRUMWRIGHT, M.E. (1994). Socially responsible organizational buying: environmental concern as a noneconomic buying criterion. *The Journal of Marketing*, 1-19.
- 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, 224–241.
- DUBLIN FOUNDATION EUROFOUND (2006). *Government proposes gender quotas on company boards*. EIROnline, 2003/06.

- DUEHR, E. E., & BONO, J. E. (2006). Men, women, and managers: are stereotypes finally changing?. *Personnel Psychology*, 59(4), 815-846.
- DUNN-JENSEN, L. M., & STROH, L. K. (2007). Myths in the media: how the news media portray women in the workforce. En D. Billimoria y S.K. Piderit (Eds), *Handbook on Women in Business and Management* (pp. 13-33). Northampton, USA: Edward Elgar.
- DUNN-JENSEN, L. M., DOLDOR, E., VINNICOMBE, S., GAUGHAN, M., & SEALY, R. (2012). Gender diversity on boards: The appointment process and the role of executive search firms. *Equality and Human Rights Commission Research Report*, 85.
- DURÁN ROMERO, G. (2009). Empresas y gestión ambiental en el marco de la Responsabilidad Social Corporativa. *Economía industrial*, N° 371, 2009 (Ejemplar dedicado a: Industria y medioambiente: el reto de la sostenibilidad), pp. 129-138.
- EAGLY, A. H., & CARLI, L. L. (2004). Women and men as leaders. En Antonakis J., Cianciolo A. y Sternberg R. (2004), *The nature of leadership* (pp. 279-301). Thousand Oaks: Sage Publications.
- EAGLY, A. H., & CARLI, L. L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, 85(9), 62.
- EAGLY, A. H., & KARAU, S. J. (1991). Gender and the emergence of leaders: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(5), 685.
- EAGLY, A. H., & KARAU, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573.
- EAGLY, A. H., JOHANNESSEN-SCHMIDT, M. C., & VAN ENGEN, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569.
- EAGLY, A. H., KARAU, S. J., & MAKHIJANI, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117(1), 125.
- EBY, L. T., CASPER, W. J., LOCKWOOD, A., BORDEAUX, C., & BRINLEY, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66(1), 124-197.
- ECONOMIST (2005). Special report: women in business, the conundrum of the glass ceiling. July, 23th, pp.67-69.
- ECONOMIST (2008). Just good business. Special report on CSR. January, 19th.
- EGRI, C. P., & RALSTON, D. A. (2008). Corporate responsibility: A review of international management research from 1998 to 2007. *Journal of International Management*, 14(4), 319-339.
- EIRIS (1999). Pensions survey. Pensions and ethical policies: Summary of findings.
- EL GHOUL, S., GUEDHAMI, O., KWOK, C. C., & MISHRA, D. R. (2011). Does corporate social responsibility affect the cost of capital?. *Journal of Banking & Finance*, 35(9), 2388-2406.
- EL PAÍS (12 de mayo de 2013). La igualdad se resiste. Recuperado de http://economia.elpais.com/economia/2013/05/10/actualidad/1368218078_574432.html
- El PAÍS (24 de abril de 2011). Noruega lija su techo de cristal. Recuperado de http://elpais.com/diario/2011/04/24/sociedad/1303596004_850215.html
- EL PAÍS (7 de mayo de 2012). La crisis se ceba con las mujeres. Recuperado de http://sociedad.elpais.com/sociedad/2012/03/06/vidayartes/1331064083_564938.html
- ELBORGH-WOYTEK, K., NEWIAK M., KOCHHAR, K., FABRIZIO, S., KPODAR, K., WINGENDER, CLEMENTS, B. & SCHWART, G. (2013). *Las mujeres, el*

- trabajo y la economía: Beneficios macroeconómicos de la equidad de género.* Fondo Momentario Internacional. Recuperado de <https://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/sdn/2013/sdn1310s.pdf>
- ELG, U., & JONNERGÅRD, K. (2003). The inclusion of female PhD students in academia: a case study of a Swedish university department. *Gender, Work & Organization*, 10(2), 154-174.
- ELIAS, J. (2003). International labour standards, codes of conduct and gender issues: A review of recent debates and controversies. *Non-State Actors and International Law*, 3(2), 283-301.
- ELKINGTON, J. (1997). *Cannibals with Forks: The triple bottom line of 21st Century Business*. Oxford, UK.: Capstone Publishing Ltd.
- ELKINGTON, J. (2006). Governance for Sustainability. *Corporate Governance: An International Review*, 14(6), 522-529.
- ELLIOTT, K. A., & FREEMAN, R. (2001). *White hats or Don Quixotes? Human rights vigilantes in the global economy* (No. w8102). National Bureau of Economic Research.
- ELÓSEGUI ITXASO, M. (2010). El libro verde de la RSC de la Comisión Europea y la teoría de los stakeholders desde la perspectiva de género. *Cuadernos Electrónicos de Filosofía del Derecho*, 21, 1-38.
- ELVIRA, M., & ZATZICK, C. D. (2002). Who's Displaced First? The Role of Race in Layoff Decisions. *Industrial Relations* 41, 329-61.
- ELY, R. J., & MEYERSON, D. E. (2000). Advancing gender equity in organizations: The challenge and importance of maintaining a gender narrative. *Organization*, 7(4), 589-608.
- ELY, R. J., & THOMAS, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273.
- EMAKUNDE (2012). Incidencia de la igualdad en la productividad y competitividad empresarial. Emakunde, Instituto Vasco de la Mujer. Recuperado de http://www.emakunde.euskadi.net/u72-20010/es/contenidos/informacion/pub_informes/es_emakunde/adjuntos/informe-28-igualdad_productividad_empresarial_es.pdf
- EMMELHAINZ, M. A., & ADAMS, R. J. (1999). The apparel industry response to “sweatshop” concerns: A review and analysis of codes of conduct. *Journal of Supply Chain Management*, 35(3), 51-57.
- EMMETT, B. (2009). *Paying the Price for the Economic Crisis*. Oxford: Oxfam Internacional.
- EMMOTT, M., & WORMAN, D. (2008). The steady rise of CSR and diversity in the workplace. *Strategic HR Review*, 7(5), 28-33.
- EMPLOYMENT EQUITY ACT, (1995). Gobierno Canadiense. Recuperado de <http://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/E-5.401/index.html>
- ENCUESTA POBLACIÓN ACTIVA EPA (2013). Tercer trimestre 2014. Recuperado de <http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0314.pdf>
- ENGLE, E. A. (2004). Corporate social responsibility (CSR): market-based remedies for international human rights violations? *Willamette Law Review*, 40(103), 103-121.
- ENLOE, C. (1996). Margins, silences and bottom rungs: how to overcome the underestimation of power in the study of international relations. *International Theory: Positivism and Beyond*, 186-202.
- EOC (2004). *Britain's competitive edge: Women. Unlocking the potential*. Equal Opportunities Commission.

- EOWA (2008). *A gender in the boardroom*. Canberra: Equal Opportunity for Women in the Workplace Agency.
- EQUAL OPPORTUNITIES COMMISSION (2003). *Statistics on Reasons for Working Part-Time: findings from the 2002 Labour Force Survey*. Manchester: EOC.
- EQUAL OPPORTUNITIES COMMISSION (2004). *Recruiting staff: guidance for managers and supervisors*. Recuperado de <http://www.eoc.org.uk/EOCeng/dynpages/EqualityChecklist.asp>.
- EQUAL OPPORTUNITY FOR WOMEN IN THE WORKPLACE ACT (1999). Gobierno Australiano. Recuperado de <http://www.comlaw.gov.au/Series/C2004A03332>
- ERHARDT, N. L., WERBEL, J. D., & SHRADER, C. B. (2003). Board of director diversity and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review*, 11(2), 102-111.
- ETHICAL TRADING INITIATIVE, (2010). *Homeworker Guidelines. What suppliers can do*. UK :Ethical Trading Initiative.
- EU-OSHA, (2002). *How to Tackle Psychosocial Issues and Reduce Work-Related Stress*. Report of European Agency for Safety and Health at Work. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- EU-OSHA, (2003). *Gender Issues in Safety and Health at work - A review*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- EU-OSHA, (2004). *Corporate Social Responsibility and Safety and Health at Work*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- EU-OSHA, (2005). *Mainstreaming Gender into Occupational Safety and Health*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- EU-OSHA, (2007). *Expert Forecast on Emerging Psychosocial Risks Related to Occupational Safety and Health. European risk Observatory Report*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- EU-OSHA, (2012a). *Drivers and barriers for psychosocial risk management: an analysis of the findings of the European Survey of Enterprises on new Emerging Risks (ESENER)*. Luxembourg: European Agency for Safety and Health at Work.
- EU-OSHA, (2012b). *Management leadership in Occupational Safety and Health-a practical guide*. Luxembourg: European Agency for Safety and Health at Work.
- EU-OSHA, (2012c). *Worker representation and consultation on health and safety: An analysis of the findings of the European Survey of Enterprises on new and Emerging Risks (ESENER)*. Luxembourg: European Agency for Safety and Health at Work.
- EU-OSHA, (2012d). *Worker participation practices: a review of EU-OSHA case studies*. Luxembourg: European Agency for Safety and Health at Work.
- EU-OSHA, (2013a). *New Risks and Trends in the Safety and Health of women at work*. Luxembourg: European Agency for Safety and Health at Work.
- EU-OSHA, (2013b). *Diverse cultures work: ensuring safety and health through leadership and participation*. Luxembourg: European Agency for Safety and Health at Work.
- EU-OSHA, (2013c). *Priorities for Occupational Safety and Health Research in Europe: 2013-2020*. Luxembourg: European Agency for Safety and Health at Work.
- EUROFOUND (2005). *Time and work. Work intensity*. Dublin: Office for Official Publications of the European Communities.
- EUROFOUND (2007). *Working conditions in the European Union: The gender perspective*. Dublin: Office for Official Publications of the European Communities.

- EUROFUND (2012). *Fifth European Working Conditions Survey, EWCS*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- EUROFOUND (2013a). *Women, men and working conditions in Europe*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- EUROFOUND (2013b). *ERM Annual Report 2013: Monitoring and managing restructuring in the 21st century*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- EUROPEAN RESEARCH COUNCIL (2011). ERC Scientific Council. Gender Equality Plan 2007-2013. Recuperado de http://erc.europa.eu/sites/default/files/document/file/erc_scc_gender_equality_plan_2007_2013.pdf
- EUROPEAN WOMEN LOBBY (2009). Women, the Financial and Economic Crisis - the Urgency of a Gender Perspective, publicado en Septiembre de 2009 p. 3. Recuperado de <http://www.socialwatch.org/node/11592>
- EVAN, W. M., & FREEMAN, R. E. (1993). A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. En Beauchamp, T. L. & Bowie, N. E. (Eds), *Ethical Theory and Business* (pp. 97-106). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- EVERITT, B. S., LANDAU, S., & LEESE, M. (2001). *Cluster Analysis*, 4th edn: Chichester: Wiley-Blackwell.
- EVERSHED LLP, (2011). The Eversheds board Report: measuring the impact of board composition on company performance. Recuperado de http://www.eversheds.com/global/en/what/articles/index.page?ArticleID=en/Financial_institutions/Eversheds_Board_Report_080711
- FAIRTRADE LABELLING ORGANIZATIONS INTERNATIONAL (2009). A charter of Fair Trade Principles. Recuperado de http://www.fairtrade.net/fileadmin/user-upload/content/2009/about_us/documents/Fair_Trade_Charter.pdf
- FALCK, O., & HEBLICH, S. (2007). Corporate social responsibility: Doing well by doing good. *Business Horizons* 50, 247-254.
- FAMA, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-325.
- FAO (2011). *The State of Food and Agriculture*. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/013/i2050e/i2050e.pdf>
- FASSIN, Y., & BUELENS, M. (2011). The hypocrisy-sincerity continuum in corporate communication and decision making: A model of corporate social responsibility and business ethics practices. *Management Decision*, 49(4), 586-600.
- FASTERLING, B., & DEMUIJNCK, G. (2013). Human rights in the void? Due diligence in the UN guiding principles on business and human rights. *Journal of Business Ethics*, 116(4), 799-814.
- FAULCONBRIDGE, J. R., BEAVERSTOCK, J. V., HALL, S., & HEWITSON, A. (2009). The 'war for talent': the gatekeeper role of executive search firms in elite labour markets. *Geoforum*, 40(5), 800-808.
- 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. Recuperado de http://www.oei.es/salactsi/mujer_ciencia.pdf
- FELDMAN, P. M., & VASQUEZ-PARRAGA, A. Z. (2013). Consumer social responses to CSR initiatives versus corporate abilities. *Journal of Consumer Marketing*, 30(2), 100-111.

- FENWICK, T., & BIEREMA, L. (2008). Corporate social responsibility: issues for human resource development professionals. *International Journal of Training and Development*, 12(1), 24-35.
- FERM, N. (2008). Non-traditional agricultural export industries: conditions for women workers in Colombia and Peru. *Gender & Development*, 16(1), 13-26.
- 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.
- FERNÁNDEZ GARRIDO, J. (2004). El inicio de la selección: análisis del puesto, elección del medio y canal de reclutamiento. Emakunde y CE (2004). Jornadas de formación y acreditación en consultoría para la igualdad de mujeres y hombres. Vitoria-Gasteiz 2002-2004, pp. 969-984.
- FERNÁNDEZ, D., & SÁNCHEZ-SILVA, C. (2013, 12 de mayo). Testosterona SA. El País. Recuperado de http://economia.elpais.com/economia/2013/05/10/actualidad/1368201728_622797.html
- FERNÁNDEZ-FEIJÓO SOUTO, B. (2009). Crisis and corporate social responsibility: threat or opportunity?. *International Journal of Economic Sciences and Applied Research*, (1), 36-50.
- FERNÁNDEZ-FEIJOO, B., ROMERO, S., & RUIZ-BLANCO, S. (2012). Does board gender composition affect corporate social responsibility reporting? *International Journal of Business and Social Science*, 3(1), 31-38.
- FERNÁNDEZ-FEIJOO, B., ROMERO, S., & RUIZ-BLANCO, S. (2013). Women on Boards: Do They Affect Sustainability Reporting? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. doi: 10.1002/csr.1329.
- FERRARY M. (2008). Global Financial Crisis: Are Women the Antidote? CERAM Research (October 2008).
- FIGUEIREDO, P., & PERKINS, P. E. (2013). Women and water management in times of climate change: participatory and inclusive processes. *Journal of Cleaner Production*, 60, 188-194.
- FISMAN, R., HEAL, G., & NAIR, V.B. (2005). Corporate Social Responsibility: Doing Well by Doing Good? *Preliminar Draft*.
- FISSHER, O. (2003). Het organiseren van morele competentie- Bedrijfsethiek. *Gidss voor Personeelsmanagement*, 82 (3), 12-18.
- FITZGERALD, L. F., DRASGOW, F., HULIN, C. L., GELFAND, M. J., & MAGLEY, V. J. (1997). Antecedents and consequences of sexual harassment in organizations: a test of an integrated model. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 578.
- FITZSIMMONS, S. R. (2012). Women on boards of directors: Why skirts in seats aren't enough. *Business Horizons*. 55, 557-566.
- FLEISHMAN-HILLARD & NATIONAL CONSUMERS LEAGUE (2007). Rethinking Corporate Social Responsibility. Recuperado de <http://www.franchise-kwt.com/mazeedi/mazeedi/media/pdf/mosoh5.pdf>
- FLEURY, M. T. L. (1999). The management of culture diversity: lessons from Brazilian companies. *Industrial Management y Data Systems*, 99(3), 109-114.
- FODIO, M. I., & OBA, V.C. (2012). Boards' gender mix and extent of environmental responsibility information disclosure in Nigeria: An empirical study. *European Journal of Business and Management*, 4(14), 163-169.

- FOLGUERA, P. (2010). La equidad de género en el marco internacional y europeo. En Maquieira, V. (Ed.), *Mujeres, Globalización y DDHH* (pp. 97-146). Valencia : Ediciones Cátedra.
- FOMBRUN, C., & SHANLEY, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233-258.
- FONDAS, N., & SASSALOS, S. (2000). A different voice in the boardroom: how the presence of women directors affects board influence over management. *Global Focus*, 12(2), 13-22.
- FORASTIERI, V. (2000). *Information note on women workers and gender issues on occupational safety and health*. Safe Work, Geneva: ILO (International Labour Office).
- FORBES (2010).Fast Facts Marketing to Women Conference. Recuperado de http://www.m2w.biz/fast_facts.php
- FORDE, C., STUART, M., GARDINER, J., GREENWOOD, I., MACKENZIE, R., & PERRETT, R. (2009). *Socially responsible restructuring in an era of mass redundancy*. Working Paper 5 Centre for Employment Relations Change and Innovation, Leeds University Business School.
- FORÉTICA (2008). SGE 21:2008, Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable, Forética/SGE 21.
- FORÉTICA Y SECRETARIA DE ESTADO DE IGUALDAD (2011). *Igualdad y RSE. Guía para PYMES*. Madrid: Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad.
- FORRET, M. L., & DOUGHERTY, T. W. (2004). Networking behaviors and career outcomes: differences for men and women? *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 419-437.
- FRANCOEUR, C., LABELLE, R., & SINCLAIR-DESGAGNÉ, B. (2008). Gender diversity in corporate governance and top management. *Journal of Business Ethics*, 81(1), 83-95.
- FRANKE, G. R., CROWN, D. F., & SPAKE, D. F. (1997). Gender differences in ethical perceptions of business practices. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 920.
- FREDERICK, W. C. (1995). *Values, nature, and culture in the American corporation*. New York: Oxford University Press.
- FREEMAN, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- FREEMAN, R. E. (2010). Managing for stakeholders: Trade-offs or value creation. *Journal of Business Ethics*, 96(1), 7-9.
- FREEMAN, R. E., HARRISON, J. S., WICKS, A. C., PARMAR, B. L., & DE COLLE, S. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. New York: Cambridge University Press.
- FREEMAN, R. E., MARTIN, K., & PARMAR, B. (2007). Stakeholder capitalism. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 303-314.
- FRENKEL, R. (2001). Reflexiones sobre el financiamiento del desarrollo. *Revista de la CEPAL*, 74, agosto.
- FRÍAS-ACEITUNO, J. V., RODRIGUEZ-ARIZA, L., & GARCIA-SANCHEZ, I. M. (2013). The role of the board in the dissemination of integrated corporate social reporting. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(4), 219-233.
- FRIEDMAN, M. (1962). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times*, September 126.
- FRONE, M. R. (2000). Work-family conflict and employee psychiatric disorders: The national comorbidity survey. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 888.

- FUNDACIÓN ENTORNO (2008). Liderando el desarrollo sostenible empresarial. Impulsar el éxito: Personas y Desarrollo Sostenible. Fundación Entorno, Empresa y Desarrollo Sostenible. Madrid: Consejo Empresarial Español para el Desarrollo Sostenible.
- FUNDACIÓN ISTAS (s.f.). Mujeres y hombres ante la evaluación de riesgos. Fundación Istas CCOO. Recuperado de <http://www.istas.net/web/index.asp?idpagina=1515>
- FUNDACIÓN MADRINA (2011). Mobbing Maternal Laboral en España. Fundación Madrina.
- FUNDACIÓN MÁSFAMILIA (2012). El Buen líder, Faro de la Conciliación. Madrid: Fundación Másfamilia.
- 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 (2009). *El plan de igualdad en las empresas: elaboración, implantación y medidas*. Ed. Instituto Andaluz de la Mujer. Junta de Andalucía, España.
- GAGLIARDI, D., MARINACCIO, A., VALENTI, A., & IAVICOLI, S. (2012). Occupational Safety and Health in Europe: lessons from the past, challenges and opportunities for the future. *Industrial Health* 50, 7-11.
- GALBREATH, J. (2009). Building corporate social responsibility into strategy. *European Business Review*, 21(2), 109-127.
- GALBREATH, J. (2011). Are there gender-related influences on corporate sustainability? A study of women on boards of directors. *Journal of Management and Organization*, 17(1), 17-38.
- GALIA, F., ZENOU, E., & INGHAM, M. (2015). Board composition and environmental innovation: does gender diversity matter? *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 24(1), 117-141.
- 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).
- GÁLVEZ MUÑOZ, L., & RODRIGUEZ MODROÑO, P. (2012). La desigualdad de género en las crisis económicas. *Investigaciones Feministas*, 2, 113-132.
- GÁLVEZ MUÑOZ, L., & TORRES LÓPEZ, J. (2010). *Desiguales: Mujeres y hombres frente a la crisis financiera*. Barcelona: Editorial Icaria.
- 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).
- GARDENER, D. (2012). Workers' rights and corporate accountability—the move towards practical, worker-driven change for sportswear workers in Indonesia. *Gender & Development*, 20(1), 49-65.
- GARDINER, J., STUART, M., FORDE, C., GREENWOOD, I., MACKENZIE, R., & PERRETT, R. (2007). Work-life balance and older workers: employees' perspectives on retirement transitions following redundancy. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(3), 476-489.
- GARRIGA, E., & MELÉ, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), 51-71.
- GATRELL, C. (2005). *Hard labour: The sociology of parenthood*. Maidenhead: Open University Press.

- GATTI, L., CARUANA, A., & SNEHOTA, I. (2012). The role of corporate social responsibility, perceived quality and corporate reputation on purchase intention: Implications for brand management. *Journal of Brand Management*, 20(1), 65-76.
- GEREFFI, G. (2001). Beyond the Producer-driven/Buyer-driven Dichotomy The Evolution of Global Value Chains in the Internet Era. *IDS Bulletin*, 32(3), 30-40.
- GERLA, H. S. (2011). *Increasing Gender Diversity on Corporate Boards: It's Gonna Be a long War*, 37 U. Dayton L. Rev. 91, 92.
- GHERARDI, S. (1995). *Gender, symbolism and organizational cultures*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- GIANNARAKIS, G., & THEOTOKAS, I. (2011). The Effect of Financial Crisis in Corporate Social Responsibility Performance. *International Journal of Marketing Studies*, 3(1), 1-10.
- GILBERT, D. U., RASCHE, A., & WADDOCK, S. (2011). Accountability in a Global Economy. *Business Ethics Quarterly*, 21(1), 23-44.
- GILBERT, J.A., STEAD, B.A., & IVANCEVICH, J.M. (1999). Diversity Management: a new organizational paradigm. *Journal of Business Ethics*, 21, 61-76.
- GIRÓN, A. (2009). *Género, globalización y desarrollo*. En: *Género y Globalización*. Grupos de Trabajo, (pp. 77-97). Buenos Aires, Argentina: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO).
- GITSHAM, M. (2009). Developing the Global leader of Tomorrow. Ashridge,UK. Recuperado de [http://www.ashridge.org.uk/Website/IC.nsf/wFARATT/Developing%20the%20Global%20Leader%20of%20Tomorrow%20Report%20-%202009/\\$file/DevelopingTheGlobalLeaderOfTomorrowReport.pdf](http://www.ashridge.org.uk/Website/IC.nsf/wFARATT/Developing%20the%20Global%20Leader%20of%20Tomorrow%20Report%20-%202009/$file/DevelopingTheGlobalLeaderOfTomorrowReport.pdf)
- GLADWIN, T. N., KENNELLY, J. J., & KRAUSE, T. S. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. *Academy of Management Review*, 20(4), 874-907.
- GLOBAL COMPACT (1999). Recuperado de <http://www.unglobalcompact.org>
- GLOBAL GENDER GAP REPORT. The Global Gender Gap Report 2013. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_Report_2013.pdf
- GLOBAL SUSTAINABLE INVESTMENT ALLIANCE (GSIA). Global Sustainable Investment Review 2012. Recuperado de <http://gsiareview2012.gsi-alliance.org/pubData/source/Global%20Sustainable%20Investment%20Alliance.pdf>
- GÖBBELS, M. (2002). Reframing Corporate Social Responsibility: The Contemporary Conception of a Fuzzy Notion. *Journal Of Business Ethics*, 44, 95-105.
- GOFF, S. J., MOUNT, M. K., & JAMISON, R. L. (1990). Employer supported child care, work/family conflict, and absenteeism: A field study. *Personnel Psychology*, 43(4), 793-809.
- GOFFEE, R., & NICHOLSON, N. (1994). Career development in male and female managers—convergence or collapse? En M. J. Davidson & R. J. Burke (Eds.), *Women in management: Current research issues* (pp. 80-92). London: Paul Chapman.
- GOLDBERG, A. E., & PERRY-JENKINS, M. (2004). Division of labor and working-class women's well-being across the transition to parenthood. *Journal of Family Psychology*, 18(1), 225.
- GOLDBERG, C. B. (2005). Relational Demography and Similarity-Attraction in Interview Assessments and Subsequent Offer Decisions Are we Missing Something? *Group & Organization Management*, 30(6), 597-624.

- GÓMEZ ISA, F. (2000). Las empresas transnacionales y los DDHH. *Boletín de Estudios Económicos*, 55(170), 333-348.
- GOND, J. P., EL-AKREMI, A., IGALENS, J., & SWAEN, V. (2010). Corporate social responsibility influence on employees. International Centre for Corporate Social Responsibility, Nottingham University Business School, (54).
- GONZÁLEZ GARCÍA, M. I. (2008). Habitando los espacios naturales en cuerpos sexuados: género. *Arbor*, 184(729), 115-126.
- GONZÁLEZ, E. (2002). Defining a post-conventional corporate moral responsibility. *Journal of Business Ethics*, 39(1-2), 101-108.
- GONZÁLEZ, L., OLAVARRIETA, M. A., & RAYAS, L. (2002). *DDHH de las Mujeres. Sociedad Mexicana pro Derechos de la Mujer*, A. C. Ed. Equidad Contigo es posible, Instituto Nacional de las Mujeres de México, Semillas y UNDP México.
- GONZALO DE ARANOVA, I., & VILELA, M. (2012). DDHH de las Mujeres. Mundubat. Recuperado de <http://www.mundubat.org/archivos/201205/ddhhmujeres02web.pdf>
- GOODMAN, A. (2009). Businesswomen and a sustainable future. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 4(2), 179-185.
- GORMAN, E. H. (2005). Gender stereotypes, same-gender preferences, and organizational variation in the hiring of women: Evidence from law firms. *American Sociological Review*, 70(4), 702-728.
- GRAY, R. (2001). Thirty years of social accounting, reporting and auditing: what (if anything) have we learnt? *Business ethics: A European review*, 10(1), 9-15.
- GREENHAUS, J. H., & BEUTELL, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- GREENING, D. W., & TURBAN, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business & Society*, 39(3), 254-280.
- GREENWOOD, M. R. (2002). Ethics and HRM: A review and conceptual analysis. *Journal of Business Ethics*, 36(3), 261-278.
- GREENWOOD, M. R. (2007). Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 315-327.
- GRI & IFC, (2009). *Embedding Gender in Sustainability Reporting. A Practitioner's Guide*. New York, USA: Global Reporting Initiative, International Finance Corporation. Recuperado de http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+sustainability/publications/publications_report_gendersustainabilityreporting_wci_1319577300362
- GROSSER, K. (2009). Corporate Social responsibility and gender equality: women as stakeholders and the European Union sustainability strategy. *Business Ethics: A European Review*, 18(3), 290-307.
- GROSSER, K. (2011). *Corporate social responsibility, gender equality and organizational change: a feminist perspective*. Doctoral dissertation, University of Nottingham.
- GROSSER, K. (2015). Corporate social responsibility and multi stakeholder governance: pluralism, feminism perspectives and women's NGOs. *Journal of Business Ethics*, DOI 10.1007/s10551-014-2526-8.
- GROSSER, K., & MOON, J. (2005a). Gender mainstreaming and corporate social responsibility: Reporting workplace issues. *Journal of Business Ethics*, 62(4), 327-340.

- GROSSER, K., & MOON, J. (2005b). The role of corporate social responsibility in gender mainstreaming. *International Feminist Journal of Politics*, 7(4), 532-554.
- GROSSER, K., & MOON, J. (2008). Developments in company reporting on workplace gender equality?: A corporate social responsibility perspective. *Accounting Forum* 32, (3), 179-198.
- GROVER, S. (2013). Embedding HR and corporate social responsibility—an analysis. *Galaxy International Interdisciplinary Research Journal*, Vol. (1).
- GROYSBERG, B., & BELL, D. (2013). Dysfunction in the boardroom. *Harvard Business Review*, 91(6), 89–97.
- GRZYWACZ, J. G., & MARKS, N. F. (2000). Reconceptualizing the work–family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 111.
- GUCHAIT, P., ANNER, M., & WU, L. (2011). Customer perceptions of corporate social responsibility of service firms: impact on customer attitudes and behavioral intentions. Working paper, Pennsylvania State University, University Park. [online]. Recuperado de http://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1034&context=gradconf_hospitality
- GUL, F. A., SRINIDHI, B., & NG, A. C. (2011). Does board gender diversity improve the informativeness of stock prices? *Journal of Accounting and Economics*, 51(3), 314-338.
- GUTEK, B. A. (2001). Women and paid work. *Psychology of women Quarterly*, 25(4), 379-393.
- HAFSI, T., & TURGUT, G. (2013). Boardroom diversity and its effect on social performance: Conceptualization and empirical evidence. *Journal of Business Ethics*, 112(3), 463-479.
- HAGSTROM, J. (1999). Goodbye Government Girl. *Government Executive*, 31(10), 1-6.
- HAIGH, C., & VALLELY, B. (2010). *Gender and the climate change agenda. The impacts of climate change on women and public policy*. London, UK: Women’s Environmental Network.
- HALE, A., & OPONDO, M. (2005). Humanising the cut flower chain: confronting the realities of flower production for workers in Kenya. *Antipode*, 37(2), 301-323.
- HALE, A., & SHAW, L. M. (2001). Women workers and the promise of ethical trade in the globalised garment industry: a serious beginning? *Antipode*, 33(3), 510-530.
- HALE, A., & WILLS, J. (2007). Women Working Worldwide: transnational networks, corporate social responsibility and action research. *Global Networks*, 7(4), 453-476.
- HALL, E. (1989). Gender, work control, and stress: a theoretical discussion and an empirical test. *International Journal of Health Services*, 19 (4), 725–745.
- HAMBRICK, D. C., GELETKANYCZ, M. A., & FREDRICKSON, J. W. (1993). Top executive commitment to the status quo: Some tests of its determinants. *Strategic Management Journal*, 14(6), 401-418.
- 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.
- HARJOTO, M., LAKSMANA, I., & LEE, R. (2014). Board Diversity and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, doi: 10.1007/s10551-014-2343-0.

- HARRIS, A. (2009). Here come the girls. Recuperado de [http://www.hsmsearch.com/stories/articles/-/ppe/clothing/here come the girls/](http://www.hsmsearch.com/stories/articles/-/ppe/clothing/here%20come%20the%20girls/)
- HART, S. (1997). Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World. *Harvard Business Review*, January-February, 66-76.
- HART, S. (2010). Self-regulation, Corporate Social Responsibility, and the Business Case: Do they Work in Achieving Workplace Equality and Safety? *Journal of Business Ethics* 92, 585-600.
- HARVEY, D. M., BOSCO, S. M., & EMANUELE, G. (2010). The impact of “green-collar workers” on organizations. *Management Research Review*, 33(5), 499-511.
- HAUSMANN, R., TYSON, L. D., & ZAHIDI, S. (2012). *The gender gap report 2012*. Geneva: World Economic Forum.
- HAVEMAN, H. A., BROSCAK, J. P., & COHEN, L. E. (2009). Good times, bad times: the effects of organizational dynamics on the careers of male and female managers. *Research in the Sociology of Work*, 18, 119-148.
- HAYES, B. C. (2001). Gender, scientific knowledge, and attitudes toward the environment: A cross-national analysis. *Political Research Quarterly*, 54(3), 657-671.
- HAYHURST, L.M. (2011). Corporatising sport, gender and development: postcolonial IR feminisms, transnational private governance and global corporate social engagement. *Third World Quarterly*, 32(3), 531-549.
- HE, W. J. & ZHANG, H. (2008). Human resources strategy based on social responsibility. En Conference Proceedings of 3rd International Forum of Human Resource Strategy and Development, Jinan City, China (pp.123-127).
- HE, Y., & LAI, K. K. (2014). The effect of corporate social responsibility on brand loyalty: the mediating role of brand image. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(3-4), 249-263.
- HEALD, M. (1988). *The Social Responsibilities of Business: Company and Community, 1900-1960*. New Brunswick: Transaction Books.
- HEIDE, I. (2000). *ABC of Women Workers’s rights and Gender Equilaity*. Geneva: International Labour Office.
- HEILMAN, M. E., & EAGLY, A. H. (2008). Gender stereotypes are alive, well, and busy producing workplace discrimination. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(4), 393-398.
- HELLER, R. (2009). Bad management decisions and the recession. *Management Issues*, 19 de Febrero. Recuperado de <http://www.management-issues.com/opinion/5450/bad-management-decisions-and-the-recession/>
- HEMMATI, M. (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. Recuperado de <http://www.genanet.de>
- HEMPHILL, T. A. (2004). Corporate citizenship: the case for a new corporate governance model. *Business & Society Review*, 109(3), 339-361.
- HERMANUS, M. A. (2007). Occupational health and safety in mining-status, new developments, and concerns. *Journal of the South African Institute of Mining and Metallurgy*, 107(8), 531-538.
- HERR, P.M., KARDES, F.R., & KIM, J. (1991). Effects of word-of-mouth and product attribute information on persuasion: An accessibility–diagnosticity perspective. *Journal of Consumer Research*, 17, 454–462.
- HERRING, C. (2009). Does diversity pay? Race, gender, and the business case for diversity. *American Sociological Review*, 74(2), 208-224.

- HERSBY, M. D., RYAN, M. K., & JETTEN, J. (2009). Getting together to get ahead: The impact of social structure on women's networking. *British Journal of Management*, 20(4), 415-430.
- HEWLETT, S. A. (2002). Executive women and the myth of having it all. *Harvard Business Review*, 80(4), 66-73.
- HEWLETT, S. A., & LUCE, C. B. (2005). Off-ramps and on-ramps: keeping talented women on the road to success. *Harvard Business Review*, 83(3), 43.
- HIGGINS, M. C., & KRAM, K. E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of Management Review*, 26(2), 264-288.
- HIGGS, D. (2003). *Review of the role and effectiveness of non-executive directors* (pp. 1-120). London: Department of Trade and Industry.
- 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(6), 747-763.
- HM GOVERNMENT (2010). HMRC Gender Pay Gap 2010. UK Government. Recuperado de <https://www.gov.uk/government/publications/gender-pay-gap-2010>
- HO, S. S., LI, A. Y., TAM, K., & ZHANG, F. (2013). CEO Gender, Ethical Leadership, and Accounting Conservatism. *Journal of Business Ethics*, 1-20. Doi: 10.1007/s10551-013-2044-0.
- HOEFFLER, S., & KELLER, K. L. (2002). Building brand equity through corporate societal marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 21(1), 78-89.
- HOLME, R., & WATTS, P. (2000). *Corporate social responsibility*. Geneva: World Business Council for Sustainable Development.
- HOLMES, M. A., & O'CONNELL, S. (2007). Leaks in the pipeline. *Nature*, 446, 346.
- HOLT, H., & LEWIS, S. (2011). 'You Can Stand on Your Head and Still End Up with Lower Pay': Gliding Segregation and Gendered Work Practices in Danish 'Family-friendly' Workplaces. *Gender, Work & Organization*, 18(1), 202-221.
- HONG KONG ECONOMIC JOURNAL (2012, 7 de Octubre). Institute of Chartered Company Secretaries: Board composition should not have restrictions.
- HOPKINS, M. (2003). The business case for CSR: where are we? *International Journal of Business Performance Management*, 5(2), 125-140.
- HOPKINS, M. M., & O'NEIL, D. A. (2007). Women and success: Dilemmas and opportunities. En Bilimoria D., Piderit S. K. (Eds.), *Handbook of women in business and management* (pp. 132-153). Northampton, MA: Edward Elgar.
- HOPKINS, W. E., & HOPKINS, S. A. (1999). The ethics of downsizing: Perceptions of rights and responsibilities. *Journal of Business Ethics*, 18(2), 145-155.
- HORN, Z. E. (2009). No Cushion to Fall Back On: The Global Economic Crisis and Informal Workers. Proyecto Ciudades Inclusivas, Women in Informal Employment: Cambridge, MA: Globalizing and Organizing (WIEGO).
- HOUSEMAN, S. N. (1997). *Temporary, Part-Time, and Contract Employment in the United States: A Report on the WE Upjohn Institute's Employer Survey on Flexible Staffing Policies*. WE Upjohn Institute for Employment Research. Recuperado de http://www.mckinsey.com/client_service/organization/latest_thinking/women_at_work. <https://estadisticaorquestainstrumento.wordpress.com/2013/01/02/tema-19-analisis-cluster/>

- HUANG, S. K. (2013). The impact of CEO characteristics on corporate sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(4), 234-244.
- HUBBARD, N. (1999). *Acquisition strategy and implementation*. London: MacMillan.
- HUGHES, K. D. (1996). Transformed by Technology? The Changing Nature of Women's Traditional and Non-Traditional White-Collar Work. *Work, Employment & Society*, 10(2), 227-250.
- HUMAN RIGHTS BUSINESS (2011). Gender and Corporate Responsibility in Global Production Networks. Wrap-up of workshop results, Berlin, 29 March. Recuperado de http://www.humanrights-business.org/files/inef_gender_summary_workshop.pdf
- HUMIÈRES, P., & CHAUVEAU, A. (Eds.). (2001). *Les pionniers de l'entreprise responsable: actes du 1er Forum d'Évian, novembre 2000*. Paris: Éd. d'Organisation.
- 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.
- HUNTER, L. M., HATCH, A., & JOHNSON, A. (2004). Cross-national gender variation in environmental behaviors. *Social Science Quarterly*, 85, 677-694.
- HUSE, M., NIELSEN, S. T., & HAGEN, I. M. (2009). Women and employee-elected board members, and their contributions to board control tasks. *Journal of Business Ethics*, 89(4), 581-597.
- IBAÑEZ 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.
- IBARRA, H. (1997). Paving an alternative route: Gender differences in managerial networks. *Social Psychology Quarterly*, 91-102.
- IBLF & IFC (2010). Guide to Human Rights Impact Assessment and Management (HIRIAM). International Business Leaders Forum and the International Finance Corporation.
- IBRAHIM, N., & ANGELIDIS, J. P. (2011). Effect of board members' gender on corporate social responsiveness orientation. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 10(1), 35-40.
- IESE & Inforpress (2014). El peso de las mujeres en los Consejos del IBEX 35. IESE e Inforpress. Recuperado de <http://www.inforpress.es/wp-content/uploads/2013/03/PRESENTACIÓN-PRESENCIA-MUJERES-CONSEJOS-IBEX-INFOPRESS-MARZO-2013.pdf>
- ILRF (2009). Fact Sheet: Working Women in the Modern Global Economy. International Labor Rights Forum. Recuperado de <http://www.laborrights.org/rights-for-working-women/resources/10803>
- INFORME AL PARLAMENTO EUROPEO 2009/2204 INI (2010). Informe sobre la dimensión de género de la recesión económica y la crisis financiera (2009/2204(INI)) Comisión de Derechos de la Mujer e Igualdad de Género. Ponente: Raül Romeva i Rueda. Recuperado de <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=REPORT&reference=A7-2010-0155&language=ES>
- INGLEY, C. B. (2008). Company growth and Board attitudes to corporate social responsibility. *International Journal of business Governance and Ethics*, 4, 17-39.

- INNOBASQUE, (2011). Sociedad EfiSaludable, La salud como fuente de beneficio económico y social. Efihealthy Society, Depósito legal BI-1398/2011.
- INOUE, E., ARIMURA, T. H. & NAKANO, M. (2013). A new insight into environmental innovation: Does the maturity of environmental management systems matter? *Ecological Economics*, 94, 156-163.
- INSTITUTO DE LA MUJER (2007). *Diferencia y discriminación salarial por razón de sexo*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- INSTITUTO DE LA MUJER (2008). *Experiencias y perspectivas de competitividad en empresas con presencia de mujeres en los consejos de administración*. Madrid: Instituto de la Mujer.
- INSTITUTO DE LA MUJER (2013a). Recuperado de <http://www.inmujer.es/estadisticas/portada/home.htm>.
- INSTITUTO DE LA MUJER (2013b). *¿Acoso sexual en mi empresa?* Boletín Igualdad en la Empresa, VIII. Madrid: Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad.
- INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION (1998). *Doing Better Business through Effective Public Consultation and Disclosure. A Good Practice Manual*. Washington, USA : IFC, International Finance Corporation.
- INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION (2000). *Investing in People: Sustaining Communities through Improved Business Practices. A Community Development Resource Guide for Companies*. Washington, USA : IFC, International Finance Corporation.
- INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION (2002). *Handbook for Preparing a Resettlement Action Plan*. Washington, USA: IFC, International Finance Corporation. Recuperado de <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/22ad720048855b25880cda6a6515bb18/ResettlementHandbook.PDF?MOD=AJPERES>
- INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION (2009). *Good Practice Note: Addressing Grievances from Project-Affected Communities. Guidance for Projects and Companies on Designing Grievance Mechanisms*. Washington, USA: IFC, International Finance Corporation.
- INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION (2013). *Banking on Women. Changing the face of the global economy*. Washington, USA: IFC, International Finance Corporation.
- INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (1986). *Psychosocial Factors at Work*. Geneva: ILO.
- INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (1997). *Economically Active Population, 1950-2010*, Fourth Edition. Geneva: ILO.
- INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (2000). *Gender! A partnership of equals*. Geneva: Bureau for gender Equality, ILO.
- INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (2002). *A guide to worker displacement: some tools for reducing the impact on workers, communities and enterprises*. Geneva: Switzerland: ILO.
- INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (2005). *Sexual harassment at work: National and International responses*. Conditions of Work and Employment Series no.2. Geneva: ILO.
- INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (2006). *Occupational Health and Safety: Country Profiles*. ILO: Geneva.
- INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (2007). *Working Time Around the World: Main findings and policy indications*. Geneva: ILO. Recuperado de

- http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_104895.pdf
- INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (2008). *Global employment trends for women*. Geneva, Switzerland: ILO
- INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (2009a). Shortening the economic recession, accelerating recovery and setting course for inclusive and sustainable world development. *Discurso del Sr. Juan Somavia, Director General de la Organización Internacional del Trabajo en el Comité Monetario y Financiero Internacional*, Washington DC, 25 y 26 de Abril de 2009.
- INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (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. Recuperado de http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/press-and-media-centre/news/WCMS_103450/lang--es/index.htm
- INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (2010). *Women in labour markets: Measuring progress and identifying challenges.* Geneva: ILO. Recuperado de http://www.ilocarib.org.tt/images/stories/contenido/pdf/Gender/WD-Women2010_123835.pdf
- INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (2011). *Gender-based violence in the world of work: overview and selected bibliography*. Geneva: ILO.
- INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (2012). *Global Employment Trends for Women*. Geneva: ILO.
- IOANNOU I, & SERAFEIM G. (2011). The Consequences of Mandatory Corporate Sustainability Reporting, London Business School, Harvard Business School. Recuperado de <http://ssrn.com/abstract=1799589>.
- IPCC (2001). Tercer Informe de Evaluación del IPCC: Cambio Climático 2001. IPCC
- ISO (2010). ISO 26000. Guía de Responsabilidad Social.
- IUCN (2010). *Corporate Social Responsibility. Gender Makes the Difference*. Recuperado de http://www.generoyambiente.org/index.php/en/knowledge-center/doc_download/1940-fact-sheet-corporate-social-responsibility
- JABBOUR, J. C., & SANTOS, F.C.A. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2133-2154.
- JACKSON, A., & KUMAR, P. (1998, October). Measuring and monitoring the quality of jobs and the work environment in Canada. In *stenci, communication présentée à la conférence The State of Living Standards and Quality of Life in Canada, organisée par le Centre d'étude du niveau de vie, Ottawa*.
- JAIN, A., LEKA, S., & ZWETSLOOT, G. (2011). Corporate social responsibility and psychosocial risk management in Europe. *Journal of Business Ethics*, 101(4), 619-633.
- JALLINOJA, R. (2000). Family Time. Otava, Helsinki.
- JAMALI, D. (2008). A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 213-231.
- JAMALI, D., SAFIEDDINE, A. M., & RABBATH, M. (2008). Corporate governance and corporate social responsibility synergies and interrelationships. *Corporate Governance: An International Review*, 16, 443-459.
- JAMALI, D., SAFIEDDINE, A., & DAOUK, M. (2007). Corporate governance and women: an empirical study of top and middle women managers in the Lebanese banking sector. *Corporate Governance*, 7(5), 574-585.

- JAMIESON, D. (2010). Climate change, responsibility, and justice. *Science and Engineering Ethics*, 16(3), 431-445.
- JAMROG, J., VICKERS, M., & BEAR, D. (2006). Building and sustaining a culture that supports innovation. *Human Resource Planning*, 29(3), 9.
- JARRELL, G. A., BRICKLEY, J. A., & NETTER, J. M. (1988). The market for corporate control: The empirical evidence since 1980. *The Journal of Economic Perspectives*, 49-68.
- JENKINS, R. O., PEARSON, R., & SEYFANG, G. (2002). *Corporate responsibility and labour rights: codes of conduct in the global economy*. London: Earthscan.
- JENKINS, S. (2004). *Gender, place, and the labour market*. Aldershot: Ashgate Publishing.
- JENNER, L., DYER, M., & WHITHAM, L. (2008). 2007 Catalyst census of women board of directors of the fp500: voices from the boardroom. Recuperado de <http://www.catalyst.org/publication/261/2007-catalyst-census-of-women-board-directors-of-the-fp500-voices-from-the-boardroom>
- JENSEN, M. C., & MECKLING, W. H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- JENSEN, M. C., & RUBACK, R. S. (1983). The market for corporate control: The scientific evidence. *Journal of Financial economics*, 11(1), 5-50.
- JEONG, H. J., PAEK, H. J., & LEE, M. (2013). Corporate social responsibility effects on social network sites. *Journal of Business Research*, 66(10), 1889-1895.
- JIMENO, F. J., & REDONDO, M. (2008). Efectos sobre los ratios financieros de la diversidad de género en los consejos de administración de empresas españolas. *1st Workshop on Diversity, Gender, Governance and Accounting*, 13-14.
- JOHANSSON-LATHAM, G. (2007). A study on gender equality as a prerequisite for sustainable development. *Report to the Environment Advisory Council, Sweden*.
- JOHNSTON, D. D., & SWANSON, D. H. (2007). Cognitive acrobatics in the construction of worker–mother identity. *Sex Roles*, 57(5-6), 447-459.
- JOHNSTON, P. (2001). Corporate responsibility in employment standards in a global knowledge economy. *Perspectives on the New Economy of Corporate Citizenship*, 43-47.
- JONES, D. A., WILLNESS, C., & MACNEIL, S. (2009). Corporate social responsibility and recruitment: testing person-organization fit and signaling mechanisms. En *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2009, No. 1, pp. 1-6). *Academy of Management*.
- JONES, R. E., & DUNLAP, R. E. (1992). The Social Bases of Environmental Concern: Have They Changed Over Time? 1. *Rural sociology*, 57(1), 28-47.
- JONES, T. M. (1980). Corporate Social Responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, 22 (2), 59-67.
- JONES, T. M., & WICKS, A. C. (1999). Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 206-221.
- JONNERGÅRD, K., STAFSUDD, A., & ELG, U. (2010). Performance evaluations as gender barriers in professional organizations: a study of auditing firms. *Gender, Work & Organization*, 17(6), 721-747.
- JORGENSEN, A.L., & KNUDSEN, J.S. (2006). Sustainable competitiveness in global value chains: how do small Danish firms behave? *Corporate Governance*, 6 (4), 449-462.

- JOSHI, A. (2014). By Whom and When Is Women's Expertise Recognized? The Interactive Effects of Gender and Education in Science and Engineering Teams. *Administrative Science Quarterly*. Doi: 0001839214528331
- JOSHI, T. K., & SMITH, K. R. (2001). Occupational health in India. *Occupational medicine (Philadelphia, Pa.)*, 17(3), 371-89.
- JUDGE, E. (2003, November 11). 'Women on board: Help or hindrance?', *The Times*, p. 21.
- JUNGK, M. (2006). Complicity in Human Rights violations: a responsible Business approach to suppliers, Danish Institute for Human Rights, Human Rights & Business.
- KABEER, N. (2004). Globalization, labor standards, and women's rights: dilemmas of collective (in) action in an interdependent world. *Feminist Economics*, 10(1), 3-35.
- KABONGO, J. D., CHANG, K., & LI, Y. (2013). The Impact of Operational Diversity on Corporate Philanthropy: An Empirical Study of US Companies. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 49-65.
- KAHALE CARRILLO, D. T. (2013). *La Responsabilidad Social de Género*. Cizur Menor, España: Editorial Aranzadi.
- KAINER, J. (1998). Gender, Corporate Restructuring and Concession Bargaining in Ontario's Food Retail Sector. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 183-206.
- KAISER, H. F. (1958). The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis. *Psychometrika*, 23(3), 187-200.
- KALEV, A. (2009). Cracking the Glass Cages? Restructuring and Ascriptive Inequality at Work. *American Journal of Sociology*, 114(6), 1591-1643.
- KALEV, A. (2014). How You Downsize Is Who You Downsize Biased Formalization, Accountability, and Managerial Diversity. *American Sociological Review*, 79(1), 109-135.
- KALPANA, A. (2007). Corporate Excellence as an Outcome of Corporate Governance: Rethinking the Role and Responsibility of HRM, the ICFAI. *Journal of Corporate Governance*, Vol. VI (1), 6-16.
- KANDOLA, R. S., & FULLERTON, J. (1998). *Diversity in action: Managing the mosaic*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- KANTER, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation (Vol. 5049)*. Basic books.
- KAPLINSKY, R., & MORRIS, M. (2001). *A Handbook for value chain research (Vol. 113)*. Ottawa: IDRC.
- KAPSOS, S. (2008). The gender wage gap in Bangladesh. *ILO Asia-Pacific Working Paper Series*.
- KARAM, C. M., & JAMALI, D. (2013). Gendering CSR in the Arab Middle East: an institutional perspective. *Business Ethics Quarterly*, 23(1), 31-68.
- KARAMBAYYA, R. (1998). Caught in the crossfire: women and corporate restructuring. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 15(4), 333-338.
- KATULA, S. L. (2012). Creating a safe haven for employees who are victims of domestic violence. *Nursin Forum*, 47(4), 217-225.
- KAWASHITA, F., TANIYAMA, Y., HWI, S. Y., FUJISAKI, T., KAMEDA, T., & MORI, K. (2005). Occupational safety and health aspects of corporate social responsibility (CSR) in Japanese companies listed on the Tokyo Stock Exchange (TSE) first section. *Journal of Occupational Health*, 47(6), 533-539.
- KEAVENY, T. J. & INDERRIEDEN, E. J. (1999). Gender differences in employer-supported training and education. *Journal of Vocational Behavior*, 54(1), 71-81.

- KEMP, D., & KEENAN, J. (2009). *Why gender matters. A resource guide for integrating gender considerations into Communities work at Rio Tinto*. The Center for Social Responsibility in Mining and Rio Tinto. Recuperado de http://www.riotinto.com/documents/ReportsPublications/Rio_Tinto_gender_guide.pdf
- KENDIE, S. B. (1996). The environmental dimensions of structural adjustment programmes: missing links to sustaining development. *Singapore Journal of Tropical Geography*, 16(1), 42-57.
- KENNEDY, M. T. & FISS, P. C. (2009). Institutionalization, framing, and diffusion: the logic of TQM adoption and implementation decisions among U.S. hospitals. *Academy of Management Journal*, 52(5), 897-918.
- KENNEDY, S. M., & KOEHOORN, M. (2003). Exposure assessment in epidemiology: Does gender matter?. *American journal of industrial medicine*, 44(6), 576-583.
- KESNER, I. F. (1988). Directors' characteristics and committee membership: An investigation of type, occupation, tenure, and gender. *Academy of Management Journal*, 31(1), 66-84.
- KHAN, M. H. U. Z. (2010). The effect of corporate governance elements on corporate social responsibility (CSR) reporting: empirical evidence from private commercial banks of Bangladesh. *International Journal of Law and Management*, 52(2), 82-109.
- KILBOURNE, W. E. (1998). Green marketing: A theoretical perspective. *Journal of Marketing Management*, 14(6), 641-655.
- KILGOUR, M. (2007). The UN Global Compact and substantive equality for Women: revealing a "well hidden" mandate. *Third World Quarterly*, 28 (4), 751-773.
- KILGOUR, M. (2013). The Global Compact and Gender Inequality: A Work in Progress. *Business & Society*, 52(1), 105-134.
- KING, E. M., & MASON, A. D. (2001). *Engendering Development 2001. A World Bank Policy Research Report*. Washington, DC: World Bank.
- KING, R., & SWEETMAN, C. (2010) *Perspectivas de género sobre la crisis económica global, Documento de Trabajo de Oxfam Internacional*. Recuperado de <http://www.oxfam.org>
- KINGSMILL, D. (2001). *Review of women's employment and pay*. London, UK: Women and Equality Unit.
- KINNUNEN, U., FELDT, T., MAUNO, S., & RANTANEN, J. (2010). Interface between work and family: a longitudinal individual and crossover perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 119-137.
- KIRCHMEYER, C. (1998). Determinants of managerial career success: Evidence and explanation of male/female differences. *Journal of Management*, 24(6), 673-692.
- KLASSEN, R. D., & MCLAUGHLIN, C. P. (1996). The impact of environmental management on firm performance. *Management Science*, 42(8), 1199-1214.
- KLIKSBERG, B., & MORIN, E. (2002). *Hacia una economía con rostro humano*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- KNACK, S., & P. KEEFER. P. (1997). Does social capital have an economic payoff? A cross-country investigation. *Quarterly Journal of Economics*, 112 (4): 1251-1288.
- KNUDSEN, J.S. (2012). The Integration of Corporate Social Responsibility (CSR) Initiatives into Business Activities: Can Lessons be learnt from Gender Diversity Programs? (December 20, 2012). Recuperado de <http://ssrn.com/abstract=2149574>
- KOBRIN, S. J. (2003). Oil and politics: Talisman energy and Sudan. *New York University Journal of International Law & Politics*, 36, 425.

- KOLK, A., VAN TULDER, R., & WELTERS, C. (1999). International codes of conduct and corporate social responsibility: can transnational corporations regulate themselves? *Transnational corporations*, 8(1), 143-180.
- KONRAD, A. M. (2007). The effectiveness of human resource management practices for promoting women's careers. En D. Billimoria y S.K. Piderit (Eds), *Handbook on Women in Business and Management* (pp. 254-276). Northampton, USA: Edward Elgar.
- KONRAD, A. M., & KRAMER, V. W. (2006). How many women do boards need? *Harvard Business Review*, 84(12), 22.
- KONRAD, A. M., KRAMER, V., & ERKUT, S. (2008). The Impact of Three or More Women on Corporate Boards. *Organizational Dynamics*, 37(2), 145-164.
- KOSSEK, E. E., & NICHOL, V. (1992). The effects of on-site child care on employee attitudes and performance. *Personnel Psychology*, 45(3), 485-509.
- KOTIRANTA, A., KOVALAINEN, A., & ROUVINEN, P. (2007). *Female leadership and firm profitability. EVA analysis*, 3. EVA.
- KOTLER, P., & AMSTRONG, G., (2010). *Principios de Marketing*. Madrid: Pearson Educación.
- KPMG (2013). *The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013*. KPMG International.
- KRAM, K. E., & ISABELLA, L. A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28(1), 110-132.
- 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.
- KRISHNAN, S. K., & BALACHANDRAN, R. (2004). Corporate Social Responsibility as a determinant of market success: An exploratory analysis with special reference to MNCs in emerging markets. En *Marketing Strategies for Firms in Emerging Markets*, IIM K-NASMEI International Conference.
- KRÜGER, P. (2009). Corporate social responsibility and the board of directors. *Job Market Paper. Toulouse School of Economics, France*.
- KUHN, T., & DEETZ, S. (2008). Critical theory and corporate social responsibility: Can/should we get beyond cynical reasoning. En Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., & Siegel, D. (Eds). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 173-196). Oxford: Oxford University Press.
- KULIK, C. T., & ROBERSON, L. (2008). Common goals and golden opportunities: Evaluations of diversity education in academic and organizational settings. *Academy of Management Learning & Education*, 7(3), 309-331.
- KUMRA, S., & VINNICOMBE, S. (2008). A study of the promotion to partner process in a professional services firm: how women are disadvantaged. *British Journal of Management*, 19(s1), S65-S74.
- KUO, L., YEH, C. C., & YU, H. C. (2012). Disclosure of corporate social responsibility and environmental management: Evidence from China. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19(5), 273-287.
- KURTZ, L. (2008). Socially responsible investment and shareholder activism. En Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., & Siegel, D. (Eds). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 249-280). Oxford: Oxford University Press.

- KYTLE, B., & RUGGIE, J. G. (2005). *Corporate social responsibility as risk management: A model for multinationals*. Corporate Social Responsibility Initiative Working paper 10. Harvard University. Recuperado de <http://195.130.87.21:8080/dspace/bitstream/123456789/455/1/Corporate%20social%20responsibility%20as%20risk%20management%20a%20model%20for%20multinationals.pdf>
- LA PORTA, R., LOPEZ-DE-SILANES, F., SHLEIFER, A., & VISHNY, R. (2000). Investor protection and corporate governance. *Journal of Financial Economics*, 58(1), 3-27.
- LADOU, J. (2003). International occupational health. *International Journal of Hygiene and Environmental Health*, 206(4), 303-313.
- LAI, C. S., CHIU, C. J., YANG, C. F., & PAI, D. C. (2010). The effects of corporate social responsibility on brand performance: the mediating effect of industrial brand equity and corporate reputation. *Journal of Business Ethics*, 95(3), 457-469.
- LAMBROU, Y., & PIANA, G. (2005). *Gender: the missing component in the response to climate change*. October 2005. Food and Agriculture Organization (FAO) of the United Nations.
- LÄMSÄ, A. M., & TAKALA, T. (2000). Downsizing and Ethics of Personnel Dismissals—The Case of Finnish Managers. *Journal of Business Ethics*, 23(4), 389-399.
- LÄMSÄ, A. M., SÄKKINEN, A., & TURJANMAA, P. (2000). Values and their change during the business education—a gender perspective. *International Journal of Value-Based Management*, 13(3), 203-213.
- LANDRY, E. E., BERNARDI, R. A., & BOSCO, S. M. (2014). Recognition for Sustained Corporate Social Responsibility: Female Directors Make a Difference. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Doi: 10.1002/csr.1358
- LANTOS, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595-632.
- 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.
- LARRIETA- RUBIN DE CELIS, I., VELASCO-BALMASEDA, E., FERNÁNDEZ DE BOBADILLA, S., ALONSO-ALMEIDA, M. M., & INTXAURBURU-CLEMENTE, G. (2015). Does having women managers lead to increased gender equality practices in corporate social responsibility? *Business Ethics: A European Review*, 24 (1), 91-110.
- LARSEN, P. S., STRANDBERG-LARSEN, K., JUHL, M., SVENDSEN, S. W, BONDE, J. P., & ANDERSEN, A. M. (2013). Occupational lifting and pelvic pain during pregnancy: a study within the Danish national Birth Cohort. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health* 39(1), 89-95.
- LAS HERAS, M., & HALL, D. T. T. (2007). Integration of career and life. En D. Billimoria y S.K. Piderit (Eds), *Handbook on Women in Business and Management* (pp. 178-205). Northampton, USA: Edward Elgar.
- LEDIN, A., BORNMANN, L., GANNON, F., & WALLON, G. (2007). A persistent problem. *EMBO reports*, 8(11), 982-987.
- LEE, H. L. (2004). The triple-A supply chain. *Harvard Business Review*, 82(10), 102-113.

- LEE, K. H., & BALL, R. (2003). Achieving sustainable corporate competitiveness. *Greener Management International*, (44), 89-104.
- LEE, Y. K., KIM, Y., LEE, K. H., & LI, D. X. (2012). The impact of CSR on relationship quality and relationship outcomes: A perspective of service employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 745-756.
- LEKA, S., GRIFFITHS, A., & COX, T. (2003). Work Organization and Stress. Protecting Workers' Health Series, 3. Geneva: *WHO Library Cataloguing*.
- LEKA, S., JAIN, A., IAVICOLI, S., VARTIA, M., & ERTEL, M. (2011). The role of policy for the management of psychosocial risks at the workplace in the European Union. *Safety Science*, 49(4), 558-564.
- LEKA, S., JAIN, A., ZWETSLOOT, G., & COX, T. (2010). Policy-level interventions and work-related psychosocial risk management in the European Union. *Work & Stress*, 24(3), 298-307.
- LEVI, L. (2002). The European Commission's Guidance on work-related stress: from words to action. *TUTB newsletter*, 19(20), 12-17.
- LEVI, M., LI, K., & ZHANG, F. (2008) Mergers and Acquisitions: The Role of Gender, Recuperado de <http://ssrn.com/abstract=1123735>
- LEVIN, R. I., & RUBIN, D. S. (1996). *Estadística para administradores*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- LEWIS, J. (2006). Work/family reconciliation, equal opportunities and social policies: the interpretation of policy trajectories at the EU level and the meaning of gender equality. *Journal of European Public Policy*, 13(3), 420-437.
- LEWIS, S. N., & COOPER, C. L. (1987). Stress in two-earner couples and stage in the life-cycle. *Journal of Occupational Psychology*, 60(4), 289-303.
- LEWIS, S., CROMPTON, R., & LYONETTE, C. (2007). Women, men, work and family in Europe. London: Palgrave Macmillan.
- Ley 2/2001, de 4 de marzo, de Economía Sostenible.
- LEY DE DERECHOS CIVILES (1964). Acta de los Derechos Civiles.
- Ley General de Seguridad Social (1994). Recuperado de http://www.seg-social.es/Internet_1/Normativa/index.htm?dDocName=095093
- LIAO, L., LUO, L., & TANG, Q. (2014). Gender diversity, board independence, environmental committee and greenhouse gas disclosure. *The British Accounting Review*, 1-16.
- 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.
- LIEDTKA, J. M. (1996). Feminist morality and competitive reality: a role for an ethic of care? *Business Ethics Quarterly*, 179-200.
- LIFF, S., & WARD, K. (2001). Distorted views through the glass ceiling: the construction of women's understandings of promotion and senior management positions. *Gender, Work & Organization*, 8(1), 19-36.
- LIN, C. P., TSAI, Y. H., JOE, S. W., & CHIU, C. K. (2012). Modeling the relationship among perceived corporate citizenship, firms' attractiveness, and career success expectation. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 83-93.
- LIN, C.J. (2007). Identity differences among women in patrilineal families: a cross-generational comparison of the division of domestic labor of middle-class working women. *Taiwan: Radical Q Soc Stud*, 68, 1-75.
- LIN, C.P. (2010). Modeling corporate citizenship, organizational trust, and work engagement based on attachment theory. *Journal of Business Ethics*, 94(4), 517-531.

- LITZ, R. A., & FOLKER, C. (2000). When he and she sell seashells: exploring the relationship between management team gender balance and small retailer performance. *Journal of Small Business Management*, 7(4), 341-360.
- LIU, J. (2014). Research on Environmental Protection from the Perspective of Corporate Social Responsibility. *Advanced Materials Research* (869), 714-717.
- LLOPIS PÉREZ, J. (2013). Análisis Clúster. En línea.
- 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), 115.
- LOCKWOOD, N. R. (2004). Corporate Social Responsibility: HR's leadership role. Recuperado de http://www.ispi.org/pdf/suggestedReading/4_Lockwood_CSR.pdf
- LOIEMH (2007). Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.
- LONDON BUSINESS SCHOOL (2007). Innovative Potential: Men and Women in Teams. London Business School & The Lehman Brothers Centre for Women in Business.
- LONDON, L., DE GROSBOIS, S., WESSELING, C., KISTING, S., ROTHER, H. A., & MERGLER, D. (2002). Pesticide Usage and Health Consequences for Women in Developing Countries: Out of Sight Out of Mind? *International journal of occupational and environmental health*, 8(1), 46-59.
- LOSCOCO, K., & SMITH-HUNTER, A. (2004). Women home-based business owners: insights from comparative analyses. *Women in Management Review*, 19(3), 164-173.
- LOUTFI, M. F. (2001). Women, Gender and Work: What Is Equality and How Do We Get There? Washington, DC: International Labour Office.
- LOZANO, J. M. (2005). Towards the relational corporation: from managing stakeholder relationships to building stakeholder relationships (waiting for Copernicus). *Corporate Governance*, 5(2), 60-77.
- LOZANO, J. M., & PRANDI, M. (2005). Corporate social responsibility and Human rights. En *Corporate Social Responsibility, the Corporate Governance of the 21st century* (pp. 183-204). The Hague: Kluwer Law International.
- LÜCKERATH-ROVERS, M. (2013). Women on boards and firm performance. *Journal of Management & Governance*, 17(2), 491-509.
- LUO, X., & BHATTACHARYA, C. B. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing*, 70(4), 1-18.
- LUPANO PERUGINI, M. L. (2008). Nuevas metáforas acerca de las mujeres líderes. Recuperado de <http://dspace.palermo.edu/dspace/bitstream/10226/572/1/9Psico%2004.pdf>
- LYNESS, K. S., & JUDIESCH, M. K. (1999). Are women more likely to be hired or promoted into management positions? *Journal of Vocational Behavior*, 54(1), 158-173.
- LYNESS, K. S., & THOMPSON, D. E. (1997). Above the glass ceiling? A comparison of matched samples of female and male executives. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 359.
- LYNESS, K. S., & THOMPSON, D. E. (2000). Climbing the corporate ladder: do female and male executives follow the same route? *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 86.
- M4P (2008). *Making Value Chains Work Better for the Poor. A toolbox for Practitioners of Value Chain Analysis*. Recuperado de

- http://aciar.gov.au/files/node/14580/making_value_chains_work_better_for_the_poor_a_to_14413.pdf
- MACDONALD, I. (2002). Introduction: Women's rights undermined in Tunnel Vision: Women, Mining and Communities: an Anthology. En I. Macdonald (Ed.), *Community Aid Abroad*. Oxfam.
- MACDONALD, W. L., & HARA, N. (1994). Gender differences in environmental concern among college students. *Sex Roles*, 31(5-6), 369-374.
- MACPHAIL, F., & BOWLES, P. (2009). Corporate social responsibility as support for employee volunteers: impacts, gender puzzles and policy implications in Canada. *Journal of Business Ethics*, 84(3), 405-416.
- MAERTENS, M., & SWINNEN, J. F. (2012). Gender and modern supply chains in developing countries. *The Journal of Development Studies*, 48(10), 1412-1430.
- MAIGNAN, I. (2001). Consumers' perceptions of corporate social responsibilities: a cross-cultural comparison. *Journal of Business Ethics*, 30(1), 57-72.
- MAIGNAN, I., & FERRELL, O. C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: an integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3-19.
- MAIGNAN, I., FERRELL, O. C., & HULT, G. T. M. (1999). Corporate citizenship: cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 455-469.
- MAIGNAN, I., HILLEBRAND, B., & MCALISTER, D. (2002). Managing socially-responsible buying: how to integrate non-economic criteria into the purchasing process. *European Management Journal*, 20(6), 641-648.
- MAINIERO, L. A., & SULLIVAN, S. E. (2005). Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the "opt-out" revolution. *The Academy of Management Executive*, 19(1), 106-123.
- MALLIN, C. A., & MICHELON, G. (2011). Board reputation attributes and corporate social performance: An empirical investigation of the U.S. Best Corporate Citizens. *Accounting and Business Research*, 41(2), 119-144.
- MALONI, M. J., & BROWN, M. E. (2006). Corporate social responsibility in the supply chain: an application in the food industry. *Journal of Business Ethics*, 68(1), 35-52.
- MÁLOVICS, G., CSIGÉNE, N., & KRAUS, S. (2008). The role of corporate social responsibility in strong sustainability. *The Journal of Socio-Economics*, 37, 907-918.
- MANNER, M.H. (2010). The impact of CEO characteristics on corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 93(1), 53-72.
- MANSLEY, M., & CONSULTING, C. (2002). Health and safety indicator for institutional investors. *A report to the health and safety executive*. Claros Consulting.
- MAQUIEIRA, V. (2010). Mujeres, globalización y DDHH. En Maquieira, V., (Ed.) *Mujeres, Globalización y DDHH* (pp. 41-95). Valencia: Ediciones Cátedra.
- MARGOLIS, J. D., & WALSH, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268-305.
- MARINOVA, J., PLANTENGA, J., & REMERY, C. (2010). Gender diversity and firm performance: evidence from Dutch and Danish boardrooms. Tjallinging C. Koopmans Research Institute, Discussion Paper Series, 10-13.
- MARQUIS, C., & LEE, M. (2013). Who is governing whom? Executives, governance, and the structure of generosity in large U.S. firms. *Strategic Management Journal*, 34(4), 483-497.

- MARRAS, W. S., DAVIS, K. G., & JORGENSEN, M. (2003). Gender influences on spine loads during complex lifting. *The Spine Journal*, 3(2), 93-99.
- MARSHALL, D. (2008). How HR measure the success of diversity initiatives? *Strategic HR Review*, 7 (5), 30-43.
- MARSHALL, J. (1995). *Women managers moving on: Exploring career and life choices*. London: Thomson Learning.
- MARSHALL, J. (2007). The gendering of leadership in corporate social responsibility. *Journal of Organizational Change Management*, 20(2), 165-181.
- MARSHALL, J. (2011). En-gendering Notions of Leadership for Sustainability. *Gender, Work & Organization*, 18(3), 263-281.
- MARTIN CAVANNA, J. (2013): Reinventando los consejos: transparencia voluntaria en la web de los consejos de administración de las IBEX 35. Fundación Compromiso y Transparencia. Recuperado de <http://www.compromisoempresarial.com/wpcontent/uploads/InformeConsejosAdministracion.pdf>
- MARTIN, J. (2000). Hidden gendered assumptions in mainstream organizational theory and research. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 207-216.
- MARTINEZ HERRERO, M.J. (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.
- MARTÍNEZ TOLA, E. M. Segregación vertical, discriminación indirecta por razón de género y cuotas de participación. Recuperado de http://www.upo.es/congresos/export/sites/congresos/economiafeminista/documentos/area3/Elena_Martinez.pdf
- MARTINEZ TOLA, E. M., GOÑI, I., & GUENAGA, I. G (2008). Espejismo de la igualdad: ausencia de mujeres en puestos de dirección y brecha salarial. Defensoría. Recuperado de http://www.f3.net/defensoria/2008/documentos/Elena_Martinez_Tola.pdf
- MARTINEZ, E. D., BOTOS, J., DOHONEY, K. M., GEIMAN, T. M., KOLLA, S. S., OLIVERA, A.,... & COHEN-FIX, O. (2007). Falling off the academic bandwagon. *EMBO Reports*, 8(11), 977-981.
- MARTINS, L. L., EDDLESTON, K. A., & VEIGA, J. F. (2002). Moderators of the relationship between work-family conflict and career satisfaction. *Academy of Management Journal*, 45(2), 399-409.
- MASON, C., & SIMMONS, J. (2014). Embedding Corporate Social Responsibility in Corporate Governance: A Stakeholder Systems Approach. *Journal of Business Ethics*, 119(1), 77-86.
- MASON, K., & CARLSSON, M. (2004). The Development Impact of Gender Equality in Land Rights, paper presented at the Human Rights and Development: Towards Mutual Reinforcement conference hosted by the New York University School of Law, New York.
- MATTEN, D., & CRANE, A. (2005). Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*, 30(1), 166-179.
- MAUME, D. J. (1999). Glass ceilings and glass escalators occupational segregation and race and sex differences in managerial promotions. *Work and Occupations*, 26(4), 483-509.
- MAXFIELD, S. (2007). Linking business's gender and diversity practices with corporate citizenship: implications for Latin America *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 38, 65-80.

- MAY, S. (2008). Reconsidering strategic corporate social responsibility: public relations and ethical engagement of employees in a global economy. En *Public Relations Research* (pp. 365-383). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- MAYOUX, L., & MACKIE, G. (2008). Making the strongest links. A practical guide to mainstreaming gender analysis in value chain Development. Geneva: ILO. Recuperado de <http://www.value-chains.org/dyn/bds/docs/detail/756/6>
- 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.
- MCCALL, L. (2005). Gender, race and the restructuring of work: organizational and institutional perspectives. En Ackroyd, S. (Ed.), *The Oxford Handbook of Work and Organization* (pp. 74- 94).Oxford: Oxford University Press.
- MCCORQUODALE, R. (2009). Corporate social responsibility and international human rights law. *Journal of Business Ethics*, 87, 385–400.
- MCCRACKEN, JESSOULA, LYBERAKI, BARTLETT, & KUSIDEL, (2013). *Gender aspects of the effects of the economic downturn and financial crisis on welfare systems*. Policy Department Citizens' Rights and Constitutional Affairs. Recuperado de <http://www.europarl.europa.eu/studies>
- MCCRIGHT, A. M. (2010). The effects of gender on climate change knowledge and concern in the American public. *Population and Environment*, 32(1), 66-87.
- MCCRIGHT, A. M., & SUNDSTRÖM, A. (2013). Examining Gender Differences in Environmental Concern in the Swedish General Public, 1990-2011. *International Journal of Sociology*, 43(4), 63-86.
- MCINTOSH, B., MCQUAID, R., MUNRO, A., & DABIR-ALAI, P. (2012). Motherhood and its impact on career progression. *Gender in Management: An International Journal*, 27(5), 346-364.
- MCKINSEY (2007). *Women matter. Gender diversity, a corporate performance driver*. McKinsey & Company, Inc. Recuperado de http://www.mckinsey.com/features/women_matter
- MCKINSEY (2010). *Women Matter 2010. Women at the top of the corporations: Making it happen*. McKinsey & Company, Inc Recuperado de http://www.mckinsey.com/features/women_matter
- MCKINSEY (2013). *Women Matter 2013. Gender Diversity in Top Management. Moving corporate culture, moving boundaries*. McKinsey & Company, Inc Recuperado de http://www.mckinsey.com/features/women_matter
- MCSHANE, L., & CUNNINGHAM, P. (2012). To Thine Own Self Be True? Employees' Judgments of the Authenticity of Their Organization's Corporate Social Responsibility Program. *Journal of Business Ethics*, 108(1), 81-100.
- MCSTAY, J. R., & DUNLAP, R. E. (1983). Male–female differences in concern for environmental quality. *International Journal of Women's Studies* 6(4), 291-301.
- MCWILLIAMS, A., & SIEGEL, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- 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°. 18, págs. 138-150.
- MELÉ CARNÉ, D. (1998).Ética de la contratación y del despido laboral. IESE, TDN-120, 04/1998.

- MELÉ, D. (2008). Corporate Social responsibility Theories. En Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., & Siegel, D. (Eds). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 47-82). Oxford: Oxford University Press.
- 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.
- MENTAL HEALTH FOUNDATION (2007). Women and mental health. Recuperado de <http://www.mhf.org.uk/information/mental-health-a-z/women3>
- MERCHANT, C. (1980). *The death of nature. Women. Ecology, and the Scientific Revolution*. San Francisco: Harper and Row, Publishers.
- MERINO SEGOVIA, A. (2009). *La perspectiva de género en la responsabilidad social de las empresas*. Fundación 1º de Mayo. Centro Sindical de Estudios.
- MERLIÉ, D., & PAOLI, P. (2001). *Third European Survey on Working Conditions*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- MESSING, K. (1998). *One-eyed science: occupational health and women workers*. Temple University Press.
- MESSING, K. (2004). Physical exposures in work commonly done by women. *Canadian Journal of Applied Physiology*, 29(5), 639-656.
- MESSING, K., & OSTLIN, P. (2006). *Gender equality work and health: a review of the evidence*. Geneva: WHO Library Cataloguing.
- MESSING, K., & STELLMAN, J. M. (2006). Sex, gender and women's occupational health: the importance of considering mechanism. *Environmental Research*, 101(2), 149-162.
- MESSING, K., PUNNETT, L., BOND, M., ALEXANDERSON, K., PYLE, J., ZAHM, S.... & DE GROSBOIS, S. (2003). Be the fairest of them all: challenges and recommendations for the treatment of gender in occupational health research. *American Journal of Industrial Medicine*, 43(6), 618-629.
- MILES, K. (2011). Embedding gender in sustainability reports. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 2(1), 139-146.
- MILLER, T., & TRIANA, M.C. (2009). Demographic diversity in the boardroom: Mediators of the board diversity–firm performance relationship. *Journal of Management studies*, 46(5), 755-786.
- MILLINGTON, A. (2008). Responsibility in the supply chain. En Crane, A. McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. y Siegel, D (Eds), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 363-383). Oxford: Oxford University Press.
- MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL (2014). Estadística de Accidentes de trabajo. Año 2013. Recuperado de <http://www.empleo.gob.es/estadisticas/eat/eat13/ANE/Informedelosresultados.htm>
- MINISTERIO DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES E IGUALDAD (2013). “10 Gestos en tu empresa”. Igualdad Salarial. Boletín Igualdad Empresa, VII. Madrid: Dirección General para la Igualdad de Oportunidades.
- MINISTERIO DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES E IGUALDAD (2014). Salud y Seguridad en el Trabajo para mujeres y hombres. Boletín Igualdad Empresa XVI. Madrid: Dirección para la Igualdad de Oportunidades.
- MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES (2007). Informe del Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las Empresas. Recuperado de http://www.caritasto.com/INFORME_FOROEXPERTOS_RSE.pdf
- MIRVIS, P. (2012). Employee Engagement and CSR: transactional, relational, and developmental approaches. *California Management Review*, 54(4).

- MITCHELL, R. K., AGLE, B. R., & WOOD, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- MITRA, A. (2003). Access to supervisory jobs and the gender wage gap among professionals. *Journal of Economic Issues*, 1023-1044.
- MOBLEY, C., & KILBOURNE, W. (2013). Gender Differences in Pro-Environmental Intentions: A Cross-National Perspective on the Influence of Self-Enhancement Values and Views on Technology. *Sociological Inquiry*, 83(2), 310-332.
- MOHR, L. A., & WEBB, D. J. (2005). The effects of corporate social responsibility and price on consumer responses. *Journal of Consumer Affairs*, 39(1), 121-147.
- MOHR, L. A., WEBB, D. J., & HARRIS, K. E. (2001). Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior. *Journal of Consumer Affairs*, 35(1), 45-72.
- MONTABON, F., SROUFE, R., & NARASIMHAN, R. (2007). An examination of corporate reporting, environmental management practices and firm performance. *Journal of Operations Management*, 25(5), 998-1014.
- MONTAÑO, S., & MILOSAVLJEVIC, V. (2012). *The economic and financial crisis. Its impact on poverty, work and women's time*. Naciones Unidas, CEPAL, Asuntos de Género nº98.
- MONTERO, M. J., ARAQUE, R. A., & REY, J. M. (2009). Occupational health and safety in the framework of corporate social responsibility. *Safety Science*, 47(10), 1440-1445.
- MOON, J. (2002). Corporate Social Responsibility: On Overview. *International Directory of Corporate Philanthropy*. Londres: Europa Publications.
- MOON, J. (2003). Socializing business? *Government and Opposition*, 38(2), 265-273.
- 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.
- MOON, J., & VOGEL, D. (2008). Corporate social responsibility, government, and civil society. En Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., & Siegel, D. (Eds). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 303-323). Oxford: Oxford University Press.
- MOOSA, C. S., & TUANA, N. (2014). Mapping a Research Agenda Concerning Gender and Climate Change: A Review of the Literature. *Hypatia*.
- MOOSMAYER, D. C., & FULJAHN, A. (2010). Consumer perceptions of cause related marketing campaigns. *Journal of Consumer Marketing*, 27(6), 543-549.
- MORGESON, F. P., AGUINIS, H., WALDMAN, D. A., & SIEGEL, D. S. (2013). Extending corporate social responsibility research to the human resource management and organizational behavior domains: A look to the future. *Personnel Psychology*, 66(4), 805-824.
- MORRISON, A. M., & VON GLINOW, M. A. (1990). Women and minorities in management. *American Psychologist*, 45(2), 200.
- MORRISON, A.M., RANDALL, P.W., & VAN VELSOR, E. (1992). *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?* Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co.
- MOTOWIDLO, S.J. (1986). Information processing in personnel decisions. En K.M. Rowland & G. R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management*. Greenwich, CT: JAI.
- MÜHLENBRUCH, B., & JOCHIMSEN, M. A. (2013). Research policy: Only wholesale reform will bring equality. *Nature*, 495(7439), 40-42.

- MURRAY, F., & GRAHAM, L. (2007). Buying science and selling science: gender differences in the market for commercial science. *Industrial and Corporate Change*, 16(4), 657-689.
- MURRAY, N. E. (2008). Corporate Social Responsibility is the number one criteria for job hunters today. Recuperado de <http://normmurray.org/2008/02/18/corporate-social-responsibility-is-the-number-one-criteria-for-job-hunters-today/>
- NACIONES UNIDAS (1985). Conferencia Mundial sobre la Mujer, Nairobi 1985. Recuperado de <http://www.un.org/es/development/devagenda/gender.shtml>
- NACIONES UNIDAS (1993). Declaración y Programa de Acción de Viena, Nota de la Secretaria. Asamblea General de Naciones Unidas, Conferencia Mundial de DDHH, Viena 14 a 25 de junio de 1993.
- NACIONES UNIDAS (1995). Conferencia Mundial sobre la Mujer, Beijing, 1995. Recuperado de <http://www.un.org/es/development/devagenda/gender.shtml>
- NACIONES UNIDAS (2011). Principios Rectores sobre las empresas y los DDHH: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para "proteger, respetar y remediar". Consejo de DDHH. Informe del Representante Especial del Secretario General para la cuestión de los DDHH y las empresas transnacionales y otras empresas, John Ruggie.
- NACIONES UNIDAS (2013). Desafíos y logros en la aplicación de los Objetivos de Desarrollo del Milenio para las mujeres y las niñas. Consejo Económico y Social. Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer. Informe del Secretario General. 58º periodo de sesiones. Naciones Unidas.
- NATH, L., HOLDER-WEBB, L., & COHEN, J. (2013). Will Women Lead the Way? Differences in Demand for Corporate Social Responsibility Information for Investment Decisions. *Journal of Business Ethics*, 118(1), 85-102.
- NATIONAL ACADEMY OF SCIENCES (2006). Beyond Bias and Barriers: Fulfilling the Potential of Women in Academic Science and Engineering. Washington: National Academies Press.
- NATIONAL SCIENCE FOUNDATION (2009). Women, minorities, and persons with disabilities in science and engineering. Division of Science Resources Statistics, NSF 09-305. Arlington.
- NATURE (2013). Women in Science. The gender gap and how to close it. *Nature, Special Issue* 495 (21).
- NEBENZAHL, I. D., JAFFE, E. D., & KAVAK, B. (2001). Consumers' punishment and rewarding process via purchasing behavior. *Teaching Business Ethics*, 5(3), 283-305.
- NELSON, D. L., & BURKE, R. (2002). *Gender, work stress and health*. Washington : American Psychological Association.
- NELSON, J. A. (2008). Economists, value judgments, and climate change: a view from feminist economics. *Ecological Economics*, 65(3), 441-447.
- NELSON, R. L., & BRIDGES, W. P. (1999). *Legalizing gender inequality: Courts, markets and unequal pay for women in America* (Vol. 16). Cambridge University Press.
- NEUMAYER, E., & PLÜMPER, T. (2007). The gendered nature of natural disasters: The impact of catastrophic events on the gender gap in life expectancy, 1981–2002. *Annals of the Association of American Geographers*, 97(3), 551-566.
- NEWELL, P. (2005). Citizenship, accountability and community: the limits of the CSR agenda. *International Affairs*, 81(3), 541-557.
- NEWELL, P., & FRYNAS, J. G. (2007). Beyond CSR? Business, poverty and social justice: an introduction. *Third World Quarterly*, 28(4), 669-681.

- NG, E. S., & BURKE, R. J. (2005). Person–organization fit and the war for talent: does diversity management make a difference?. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1195-1210.
- NIEDHAMMER, I., SAUREL-CUBIZOLLES, M. J., PICIOTTI, M., & BONENFANT, S. (2000). How is sex considered in recent epidemiological publications on occupational risks?. *Occupational and environmental medicine*, 57(8), 521-527.
- NIELSEN (2013). Actitud de los consumidores ante la Responsabilidad Social Corporativa. Recuperado de <http://es.nielsen.com/news/20130902.shtml>
- NIELSEN, S., & HUSE, M. (2010). The contribution of women on boards of directors: Going beyond the surface. *Corporate Governance: An International Review*, 18(2), 136-148.
- NIELSON, T. R., CARLSON, D. S., & LANKAU, M. J. (2001). The supportive mentor as a means of reducing work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 364-381.
- NJOROGE, J. (2009). Effects of the global financial crisis on corporate social responsibility in multinational companies in Kenya. *Covalence Intern Analyst Paper*. Recuperado de <http://www.covalence.ch/docs/Kenya-Crisis.pdf> accessed on, 30
- NKHOMA, M.(s.f.). A Paradigm Shift in Human Rights Discourse: Corporate Social Responsibility and the Role of Multi-national Corporations in Protecting Women’s Rights in Malawi. Recuperado de <http://www.ifuw.org/wp-content/uploads/2014/01/nkhoma1.pdf>
- NORGAARD, K., & YORK, R. (2005). Gender equality and state environmentalism. *Gender & Society*, 19(4), 506-522.
- OAKLEY, J. G. (2000). Gender-based barriers to senior management positions: understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of Business Ethics*, 27(4), 321-334.
- ÖBERSEDER, M., SCHLEGELMILCH, B. B., & GRUBER, V. (2011). “Why Don’t Consumers Care About CSR?”: A Qualitative Study Exploring the Role of CSR in Consumption Decisions. *Journal of Business Ethics*, 104(4), 449-460.
- OECD (2002). *Closing the Gender Gap: Act Now*, OECD Publishing. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1787/9789264179370-en>
- OECD (2005). *El Medio Ambiente y las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales. Herramientas y Enfoques Empresariales*. OECD Publishing.
- OECD (2008a). *Gender and Sustainable Development. Maximising the Economic, Social and Environmental Role of Women*. OECD. Recuperado de <http://www.oecd.org/social/40881538.pdf>
- OECD (2008b). *Annual Report on the OECD Guidelines for Multinational Enterprises 2007, Corporate responsibility in the financial sector*. OECD.
- OECD (2010) *Annual Report on the OECD Guidelines for Multinational Enterprises 2009, Consumer empowerment*. OECD Publishing.
- OECD (2012). *Closing the Gender Gap: Act Now*. OECD Publishing. Recuperado de <http://www.oecd.org/inclusive-growth/Closing%20the%20Gender%20Gaps.pdf>
- OFEI-MANU, P. (2009). Gender and environment in the Japanese workplace. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 4(2), 150-164.
- OFOU-AMAAH, AFRIYIE & YAA (2004). *Integrating gender issues into HIV/AIDS programs: an operational guide. Gender and development*. The World Bank. Recuperado de <http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2005/10/11/00>

0090341_20051011143115/Rendered/PDF/337410Gender1and1HIV1AIDS1Guide1Nov104.pdf

- OGUZ, O. (2009). Attitudes of Consumers Yoward the Effects of Genetically Modified Organisms (GMOs): The Example of Turkey. *Journal of Food, Agriculture & Environment*, 7, 159-165.
- OIT (1998). *Declaración tripartita de la OIT*. Recuperado de <http://www.ilo.org/declaration>
- OIT (2010). Lista de enfermedades profesionales de la OIT. Recuperado de www.ilo.org/safework
- OIT (2015). *La mujer en la gestion empresarial. Cobrando impulso*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- OLOFSSON, A., & ÖHMAN, S. (2006). General Beliefs and Environmental Concern: Transatlantic Comparisons. *Environment and Behavior*, 38, 768-790.
- OLSEN, L. (2004). Making corporate responsibility work: Lessons from real business (Executive Summary). Ashridge Centre for Business and Society and the British Quality Foundation. Recuperado de <http://www.acbas.com>
- O'NEIL, D. A., & BILIMORIA, D. (2005). Women's career development phases: idealism, endurance, and reinvention. *Career Development International*, 10(3), 168-189.
- ONU (1979). Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer. Asamblea General de la ONU. Recuperado de <http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/text/sconvention.htm>
- ONU (2012). Comisión de Población y Desarrollo, Informe del Secretario General, 2012, E/CN.9/2012/5.
- ONU MUJERES (2011). El Progreso de las Mujeres en el Mundo 2011-2012. Recuperado de <http://progress.unwomen.org/pdfs/SP-Report-Progress.pdf>
- OOSTERBEEK, H. (1998). Unravelling supply and demand factors in work-related training. *Oxford Economic Papers*, 50(2), 266-283.
- OPIJNEN VAN M., & OLDENZIEL J. (2011). *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*. Centre for Research on Multinational Corporations, EU.
- ORGANIZATION OF AMERICAN STATES (2013). CSR, SMEs, and Gender. Washington D.C.: OAS.
- ORLITZKY, M., & BENJAMIN, J. D. (2001). Corporate social performance and firm risk: A meta-analytic review. *Business & Society*, 40(4), 369-396.
- ORLITZKY, M., SCHMIDT, F., & RYNES, S. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441.
- ORMISTON, M. E., & WONG, E.M. (2013). License to ill: the effects of corporate social responsibility and CEO moral identity on corporate social irresponsibility. *Personnel Psychology*, 66, 861-893.
- ØSTERGAARD, C. R., TIMMERMANS, B. Y KRISTINSSON, K. (2011). Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation. *Research Policy*, 40(3), 500-509.
- ÖSTLIN, P. (2002). Gender inequalities in health: the significance of work. *Gender and socioeconomic inequalities in health Lund, Studentlitteratur*.
- OXFAM (2004). *Trading away our rights, Women working in global chains*, Oxfam International.
- OXFAM (2010a). Women Paying the Price. The impact of the global financial crisis on women in Southeast Asia. By Yada Praparpun, Ramkhamheang University.

- OXFAM (2010b). *Better Jobs in Better Supply Chains*. Briefings for Business, No. 5, Oxfam International.
- OXFAM (2012). *Gender equality: it's your business*. Briefings for Business, No. 7. Oxfam International.
- OXFAM (2013). *Labour Rights in Unilever's Supply Chain. From compliance towards good practice*. Oxfam International.
- OZANNE, L. K., HUMPHREY, C. R., & SMITH, P. M. (1999). Gender, environmentalism, and interest in forest certification: Mohai's paradox revisited. *Society & Natural Resources*, 12(6), 613-622.
- ÖZDEN, M. (2005). Transnational Corporations and Human Rights. *Centre Europe-Tiers-Monde (CETIM)(Ed.), Human Rights Programme. Geneva: CETIM*.
- PADGETT, R. C., & GALAN, J. I. (2010). The effect of R&D intensity on corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 93(3), 407-418.
- PAGE, J. P. (2005). *Corporate governance and value creation*. University of Sherbrooke, Research Foundation of CFA Institute.
- PALOMINO VILLAVICENCIO, B., & GÓMEZ VILLARREAL, M. C. (2009). Investigación, medio ambiente y mujer en México. Un acercamiento hemerográfico. 9º Congreso Internacional de la Universidad. Sede Instituto Politécnico Nacional, 18-20 junio 2009.
- PANWAR, R., HAN, X., & HANSEN, E. (2010). A demographic examination of societal views regarding corporate social responsibility in the US forest products industry. *Forest Policy and Economics*, 12(2), 121-128.
- PAOLI, P. (1997). *Precarious Employment and Working Conditions in the European Union*. Dublin, Ireland: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- PAREKATUZ (2003). Guía para el Autodiagnóstico de Responsabilidad Social e IG. Diputación Foral de Bizkaia. Recuperado de http://www.bizkaia.net/ahaldun_nagusia/parekatuz/archivos/castellano/Egiera_Gu%C3%ADa%20para%20el%20Autodiagn%C3%B3stico%20RS-IG_v2.pdf
- PARENT-THIRION, A., FERNÁNDEZ MACÍAS, E., HURLEY, J., Y VERMEYLEN, G. (2007). *Fourth European working conditions survey* (pp. 21-102). Dublin: European foundation for the improvement of living and working conditions.
- PARK, S. J., CHOI, S., & KIM, E. J. (2012). The relationships between socio-demographic variables and concerns about environmental sustainability. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19, 343-354.
- PARKE, C. (2010). Practical advice for HR professionals. *Strategic HR Review*, 9(5).
- PARLAMENTO EUROPEO (2000). Consejo de Europa de Lisboa 23 y 24 de marzo. Conclusiones de la Presidencia. Recuperado de http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_es.htm
- PARLAMENTO EUROPEO (2007). Resolución Parlamento Europeo de 13 de Marzo de 2007 sobre Corporate Social Responsibility: A new Partnership. 2006/2133(INI).
- PARLAMENTO EUROPEO (2008a). Resolución del 15 de Enero de 2008 sobre la Estrategia Comunitaria 2007-2012 de la Salud y Seguridad en el Trabajo.
- PARLAMENTO EUROPEO (2008b). Resolución del Parlamento Europeo de 3 de septiembre de 2008 sobre el impacto del marketing y la publicidad en la igualdad entre mujeres y hombres (2008/2038/INI). Recuperado de <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A6-2008-0199+0+DOC+XML+V0//ES#title1>
- PARLAMENTO EUROPEO (2014). *Challenges and achievements in the implementation of the Millennium Development Goals for girls and women from a European*

- Union Perspective*. Directorate-General for International Policies. Policy Department. Citizen's Rights and Constitutional Affairs.
- PARMAR, B. L., FREEMAN, R. E., HARRISON, J. S., WICKS, A. C., PURNELL, L., & DE COLLE, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 403-445.
- PARSONS, T. (1951). *Social system*. London: Routledge.
- PASTOR ESCRIBANO, A. (2010). *Cómo financiar el cambio climático*. Boletín económico de ICE, Información Comercial Española, ISSN 0214-8307, N° 2982, págs. 23-31.
- PAX WORLD WOMEN'S FUND. Recuperado de <http://www.paxworld.com/advisors/investment-strategies/pax-world-mutual-funds/global-womens-index-fund>
- PAZOS MORÁN, M. (2010). El papel de la igualdad de género en el cambio a un modelo productivo sostenible. *Principios: Estudios de Economía Política*, 17, 77-102.
- PEARSON, K. (1896). Mathematical Contributions to the Theory of Evolution. On a Form of Spurious Correlation Which May Arise When Indices Are Used in the Measurement of Organs. *Proceedings of the Royal Society of London*, 60(359-367), 489-498.
- PEARSON, R. (2007). Beyond women workers: gendering CSR. *Third World Quarterly*, 28(4), 731-749.
- PEARSON, R., & SEYFANG, G. (2002). 'I'll tell you what I want...' women workers and codes of conduct. En Jenkins, R., Pearson, R., Seyfang, G. (Eds.): *Corporate Responsibility and Labour Rights: Codes of Conduct in the Global Economy* (pp. 43-60). London: Earthscan.
- PEDERSEN, E. R., & ANDERSEN, M. (2006). Safeguarding corporate social responsibility (CSR) in global supply chains: how codes of conduct are managed in buyer-supplier relationships. *Journal of Public Affairs*, 6(3-4), 228-240.
- PÉREZ DEL RIO, T., & BALLESTER PASTOR, A. (2000). *Mujer y Salud laboral*. Madrid: La Ley-Actualidad SA.
- PÉREZ, A. C. (2011). Women leaders and corporate social responsibility (CSR): a survey of the literature, present knowledge, and future directions for research. Thesis submitted, Florida International University.
- PÉREZ, M. P., SÁNCHEZ, A. M., JIMÉNEZ, M. J. V., & DE LUIS CARNICER, M. P. (2008). Factores explicativos de la difusión del teletrabajo: una revisión de la literatura empírica. *Economía industrial*, (369), 177-185.
- PETERSON, D. K. (2004). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. *Business & Society*, 43(3), 296-319.
- PETERSON, M. (2004). What men and women value at work: Implications for workplace health. *Gender medicine*, 1(2), 106-124.
- PETERSON, V. S., & RUNYAN, A.S. (1999) *Global Gender Issues* (2nd ed.), Boulder, CO: Westview.
- PETTUS, K. (1997). Ecofeminist citizenship. *Hypatia*, 12(4), 132-155.
- PHILLIPS, R. A., & REICHART, J. (2000). The environment as a stakeholder? A fairness-based approach. *Journal of Business Ethics*, 23(2), 185-197.
- PHILLIPS, R., FREEMAN, R. E., & WICKS, A. C. (2003). What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly*, 479-502.
- PHILLIPS, S. D., & IMHOFF, A. R. (1997). Women and career development: A decade of research. *Annual Review of Psychology*, 48(1), 31-59.

- PIN, J. R., SUSAEETA, L., & GALLIFA, Á. (2010). *Mejores prácticas en recursos humanos: Directrices para las empresas en época de crisis*. IESE, ST-115, 01/2010.
- PINNEY, C., KINNICUTT, S., & SPENCER, S. (2010). *Leadership Competencies for Community Involvement: Getting to the roots of success*. Boston College Center for Corporate Citizenship.
- PISCHKE, J. S. (2001). Continuous training in Germany. *Journal of Population Economics*, 14(3), 523-548.
- PLESS, N., & MAAK, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice. *Journal of Business Ethics*, 54(2), 129-147.
- PLUMWOOD, V. (2002). *Feminism and the Mastery of Nature*. London: Routledge.
- PNUD (2007a). *Informe sobre Desarrollo Humano 2007-2008. La lucha contra el cambio climático: Solidaridad frente a un mundo dividido*. New York: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- PNUD (2007b). *Enfoque de Equidad de Género Para Iniciativas de Energía Sostenible*. New York: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- PNUD (2008). *Guía de recursos de género para el cambio climático*. New York: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Recuperado de http://www.gdnonline.org/resources/UNDP_Mexico_Guia_Recursos_Genero_CC.pdf
- PNUD (2013). *Informe sobre Desarrollo Humano 2013. El ascenso del sur: Progreso humano en un mundo diverso*. New York: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- PNUMA (2004). *La Mujer y el Medio Ambiente*. Nairobi, Kenya: Programa de las Naciones Unidas para el Medioambiente.
- POCHIC, S., & GUILLAUME, C. (2009). Les carrières de cadres au cœur des restructurations: la recomposition des effets de genre? L'internationalisation d'un groupe français en Angleterre et en Hongrie. *Sociologie du Travail*, 51(2), 275-299.
- POGGIO, B. (2010). Vertical segregation and gender practices. Perspectives of analysis and action. *Gender in Management: An International Journal*, 25(6), 428-437.
- POLLARD, T. M., & HYATT S. B. (1999). *Sex, Gender and Health*. Cambridge: Cambridge University Press.
- POMERING, A., & DOLNICAR, S. (2009). Assessing the prerequisite of successful CSR implementation: are consumers aware of CSR initiatives? *Journal of Business Ethics*, 85(2), 285-301.
- PORTER, G., & PHILIPS-HOWARD, K. (1997). Comparing contracts: An evaluation of contract farming schemes in Africa. *World Development*, 25(2), 227-238.
- 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. R. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard Business Review*, 84(12), 42-56.
- PORTER, M. E., & KRAMER, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- POSITIVE OUTCOMES (2002). The business case for productive diversity and its relationship to corporate sustainability. Recuperado de www.diversityaustralia.gov.au/inc/doc_pdf/business_case0402.pdf
- POST, C., RAHMAN, N., & MCQUILLEN, C. (2014). From Board Composition to Corporate Environmental Performance through Sustainability-Themed Alliances. *Journal of Business Ethics*, doi: 10.1007/s10551-014-2231-7

- POST, C., RAHMAN, N., & RUBOW, E. (2011). Green governance: Boards of directors' composition and environmental corporate social responsibility. *Business & Society*, 50(1), 189-223.
- POWELL, G. N. (1987). The effects of sex and gender on recruitment. *Academy of Management Review*, 12(4), 731-743.
- POWELL, G. N. (1990). One more time: do female and male managers differ? *The Executive*, 4(3), 68-75.
- POWELL, G. N. (1999). Reflections on the glass ceiling: Recent trends and future prospects. (Ed.). En *Handbook of Gender and Work* (pp.325-347). New York: Sage Publications.
- POWELL, G. N., & MAINIERO, L. A. (1992). Cross-currents in the river of time: conceptualizing the complexities of women's careers. *Journal of Management*, 18(2), 215-237.
- PRADO-LORENZO, J. M., & GARCIA-SANCHEZ, I. M. (2010). The role of the board of directors in disseminating relevant information on greenhouse gases. *Journal of Business Ethics*, 97(3), 391-424.
- PRANDI, M., & LOZANO, J. M. (2006). *Guía práctica de derechos humanos para empresas*. Barcelona: UAB. Escola de Cultura de Pau.
- PRANDI, M., & LOZANO, J.M. (2009). ¿Pueden las empresas contribuir a los Objetivos de Desarrollo del Milenio? Claves para comprender y actuar. Escuela de Cultura de Paz (UAB) e Instituto de Innovación Social (ESADE).
- PRASAD, M., KIMELDORF, H., MEYER, R., & ROBINSON, I. (2004). Consumers of the World Unite A Market-based Response to Sweatshops. *Labor Studies Journal*, 29(3), 57-79.
- PRESTON, L. E., & POST, J. E. (1975). *Private Management and Public Policy. The Principle of Public Responsibility*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- PRIETO, M., & BENDELL, J. (2002). If you Want to Help us then Start Listening to us. *From Factories and Plantations Women Speak out About Corporate Responsibility Bath, UK: New Academy of Business*. Recuperado de http://api.ning.com/files/VX2wNgh4QYAf7QrM-k8qvMrcyocKPH2v4txrXcm3WpoIqWvQid6c7YC5fBYHvUn8XpfdwnfiqBf2Cy15RpF*StU9j4AbxAHD/Ifyouwanttohelpusthanstartlisteningtous.pdf
- PRIETO-CARRÓN, M. (2008). Women workers, industrialization, global supply chains and corporate codes of conduct. *Journal of Business Ethics*, 83(1), 5-17.
- PRIETO-CARRÓN, M., LUND-THOMSEN, P., CHAN, A., MURO, A., & BHUSHAN, C. (2006). Critical perspectives on CSR and development: what we know, what we don't know, and what we need to know. *International Affairs*, 82(5), 977-987.
- PRIMA, B. (2013). Antecedents and Consequences of Female Consumer Expectations and Evaluations toward CSR Activities. *Asean Marketing Journal*, 4(1), 47-56.
- PRONK, N. P. (2013). Integrated worker health protection and promotion programs: overview and perspectives on health and economic outcomes. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 55, 30-37.
- PRÜGL, E. (2012). "If Lehman Brothers Had Been Lehman Sisters..." Gender and Myth in the Aftermath of the Financial Crisis. *International Political Sociology*, 6(1), 21-35.
- PUNJ, G., & STEWART, D.W. (1983). Cluster analysis in marketing research: review and suggestions for application. *Journal of Marketing Research*, 20(2), 134-148.
- QUISUMBING, A. (1994). *Improving women's agricultural productivity as farmers and workers*. World Bank Education and Social Policy Department Discussion Paper 37, Washington, D.C: The World Bank,.

- RAABER, N. (2010). *El Impacto de la Crisis en las Mujeres: Principales Tendencias Regionales*. Association for Women's Rights in Development (AWID).
- RAFFENSPERGER, C., & TICKNER, J. A. (Eds.). (1999). *Protecting public health and the environment: implementing the precautionary principle*. Washington D.C.: Island Press.
- RAGINS, B. R. (2002). Understanding diversified mentoring relationships: Definitions, challenges, and strategies. *Mentoring and diversity: an international perspective*, 23-53.
- RAGINS, B. R., & SUNDSTROM, E. (1989). Gender and power in organizations: A longitudinal perspective. *Psychological Bulletin*, 105(1), 51.
- RAGINS, B. R., TOWNSEND, B., & MATTIS, M. (1998). Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. *The Academy of Management Executive*, 12(1), 28-42.
- RAI, S. (2002). *Gender and the political economy of development*. Cambridge: Polity Press.
- RAJPUT, N., CHOPRA, P., & KHANNA, A. (2013). Gender Composition and Director Diversity Affect Corporate Social Responsibility and Profitability: An Econometric Study. *ACADEMICIA: An International Multidisciplinary Research Journal*, 3(1), 222-232.
- RAMANATHAN, R., POOMKAEW, B., & NATH, P. (2014). The impact of organizational pressures on environmental performance of firms. *Business Ethics: A European Review*, 23(2), 169-182.
- RAMIREZ, S. A. (2003). Flaw in the Sarbanes-Oxley Reform: Can Diversity in the Boardroom Quell Corporate Corruption, *A. John's L. Rev.*, 77, 837.
- RAMUS, C. A., & STEGER, U. (2000). The Roles of Supervisory Support Behaviors and Environmental Policy in Employee "Ecoinitiatives" at Leading-Edge European Companies. *Academy of Management Journal*, 43(4), 605-626.
- RANDRIAMARO, Z. (2004). We, The Women: the United Nations, Feminism and Economic Justice. *AWID Spotlight*, 1(2)n 1-12.
- RANDSTAD PROFESSIONALS (2013). Informe salarios mujeres-hombres en perfiles cualificados. Recuperado de https://www.randstad.es/sala_de_prensa/noticias_y_notas_de_prensa/Documents/Salarios%20mujeres.pdf
- RANGA, M., & ETZKOWITZ, H. (2010). Athena in the world of *techne*: the gender dimension of technology, innovation and entrepreneurship. *Journal of Technology Management & Innovation*, 5(1), 1-12.
- RANSOM, M., & OAXACA, R. L. (2005). Intrafirm mobility and sex differences in pay. *Industrial and Labor Relations Review*, 219-237.
- RAO, K. K. (2013). Corporate governance and corporate social responsibility: a critical review. Doctoral dissertation, Flinders University.
- RAO, K. K., TILT, C.A., & LESTER, L. H. (2012). Corporate governance and environmental reporting: An Australian study. *Corporate Governance*, 12(2), 143-163.
- RAO, P. (2004). Greening production: a South-East Asian experience. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(3), 289-320.
- RAPAPORT, R., BAILY, L., FLETCHER, J. K., & PRUITT, B. H. (2002). *Beyond Work-Family Balance: Advancing Gender Equity and Work Performance*. Chichester: Wiley.
- RASCHE, A., WADDOCK, S., & MCINTOSH, M. (2013). The United Nations Global Compact Retrospect and Prospect. *Business & Society*, 52(1), 6-30.

- RAU, B. L., & HYLAND, M. A. M. (2002). Role conflict and flexible work arrangements: The effects on applicant attraction. *Personnel Psychology*, 55(1), 111-136.
- RAWWAS, M.Y.A. (1996). Consumer ethics: An empirical investigation of the ethical beliefs of Austrian consumers, *Journal of Business Ethics*, 15(9), 1.009–1.019.
- REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA (RAE) (2012).
- REDONDO, H. (2005). Cómo integrar la responsabilidad social en la cultura empresarial. *Revista Asturiana de Economía*, 34.
- REES, T. (2002). *The Politics of Mainstreaming Gender Equality*, En Breitenbach, A., Brown, F. Mackay and J. Webb (Eds) *The Changing Politics of Gender Equality in Britain*. , Basingstoke: Palgrave.
- REES, T. (2005). Reflections on the uneven development of gender mainstreaming in Europe. *International Feminist Journal of Politics*, 7(4), 555-574.
- REESE, C. D. (2003). *Occupational health and safety management: a practical approach*. CRC press.
- REEVES, D. (2002) Mainstreaming Gender into Environment and Waste. Dublin, Department of Justice Equality and Law Reform. Recuperado de http://www.ndpgenderequality.ie/downloads/factsheets/enviro&waste_02.pdf.
- REICHARDT, M., & 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.
- REKHA, G. S., & GAYATHRI, K. (2013). *Human Resource Management and Corporate Social Responsibility*. International Journal of Applied Research & Studies, ISSN 2278 – 9480.
- REKKER, S. A., BENSON, K. L., & FAFF, R. W. (2014). Corporate social responsibility and CEO compensation revisited: Do disaggregation, market stress, gender matter? *Journal of Economics and Business*, 72, 84-103.
- RESKIN, B. F. (2000). The proximate causes of employment discrimination. *Contemporary Sociology*, 319-328.
- RESKIN, B. F., & HARTMANN, H. I. (Eds.). (1986). *Women's work, men's work: Sex segregation on the job*. National Academies Press.
- RESKIN, B. F., & MCBRIER, D. B. (2000). Why not ascription? Organizations' employment of male and female managers. *American Sociological Review*, 65(2), 210-233.
- REYES, L. E. (2008). La investigación en responsabilidad social en los diez últimos años: un análisis de las publicaciones en business and management. En *Estableciendo puentes en una economía global*. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC.
- RICO, M.N. (1998). *Género, Medioambiente y Desarrollo Sostenible*. Serie Mujer y Desarrollo, núm. 25, Naciones Unidas, Santiago de Chile, Octubre
- RIGAT-PFLAUM, M. (2007). Gender Mainstreaming. Luces y sombras de un enfoque para la igualdad de géneros. Fundación Friedrich Ebert en Argentina. Nov. 2007.
- RINK, F., RYAN, M. K., & STOKER, J. I. (2012). Influence in Times of Crisis How Social and Financial Resources Affect Men's and Women's Evaluations of Glass-Cliff Positions. *Psychological Science*, 23(11), 1306-1313.
- RIO TINTO (2013). *Por qué son importantes los DDHH. Una Guía para Integrar los DDHH en el Trabajo con las Comunidades y en el Desempeños Social de Rio Tinto*. Rio Tinto.

- RIORDAN, C. M., GATEWOOD, R. D., & BILL, J. B. (1997). Corporate image: Employee reactions and implications for managing corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 16(4), 401-412.
- RIVERA-GARCÍA, P. (2004). Marco Teórico, Elemento Fundamental en el Proceso de Investigación Científica. Laboratorio de Aplicaciones Computacionales, FES Zaragoza, UNAM. México. Publicación en Línea.
- RIVES, J. M., & WEST, J. M. (1993). Wife's employment and worker relocation behavior. *The Journal of Socio-Economics*, 22(1), 13-22.
- RODRIGUEZ-DOMINGUEZ, L., GALLEGO-ALVAREZ, I., & GARCIA-SANCHEZ, I. M. (2009). Corporate governance and codes of ethics. *Journal of Business Ethics*, 90(2), 187-202.
- RÖHR, U. (2004). *Gender Relations in International Climate Change Negotiations*. Genanet - Focal Point Gender Justice and Sustainability / LIFE e.V. Recuperado de <http://www.genanet.de>
- RONDINELLI, D. A., & BERRY, M. A. (2000). Environmental Citizenship in Multinational Corporations: Social Responsibility and Sustainable Development. *European Management Journal*, 18(1), 70-84.
- ROSE, C. (2007). Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence. *Corporate Governance: An International Review*, 15(2), 404-413.
- ROSENER, J.B. (2003). Women on corporate boards make good business sense. *Directorship* 29(5), 7-11.
- ROSIN, H., & KORABIK, K. (1995). Organizational experiences and propensity to leave: A multivariate investigation of men and women managers. *Journal of Vocational Behavior*, 46(1), 1-16.
- ROTHAUSEN, T. J., GONZALEZ, J. A., CLARKE, N. E., & O'DELL, L. L. (1998). Family-friendly backlash—fact or fiction? the case of organizations on-site child care centers. *Personnel Psychology*, 51(3), 685-706.
- ROTHBARD, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655-684.
- ROTHMAN, S., & LICHTER, S. R. (1987). Elite ideology and risk perception in nuclear energy policy. *The American Political Science Review*, 383-404.
- RUBIN, J. (1997). Gender, equality and the culture of organizational assessment. *Gender, Work & Organization*, 4(1), 24-34.
- RUGGIE, J. (2011). UN Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations “Protect, Respect and Remedy” Framework. *Geneva: UNHRC*. Recuperado de http://ohcr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf
- RUPP, D. E., GANANPATHY, J., AGUILERA, R. V., & WILLIAMS, C. A. (2006). Employees' reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework". *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 537-543.
- RUPP, D. E., SHAO, R., THORNTON, M. A., & SKARLICKI, D. P. (2013). Applicants' and Employees' Reactions to Corporate Social Responsibility: The Moderating Effects of First-Party Justice Perceptions and Moral Identity. *Personnel Psychology*, 66(4), 895-933.
- RYAN, M. K., & HASLAM, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16(2), 81-90.

- RYAN, M. K., & HASLAM, S. A. (2007). The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. *Academy of Management Review*, 32(2), 549-572.
- SAEEDNIA, H. R., & SOHANI, Z. (2013). An investigation on the effect of advertising corporate social responsibility on building corporate reputation and brand equity. *Management Science Letters*, 3(4), 1139-1144.
- SALAZAR, J., & HUSTED, B. W. (2008). Principals and agents: further thoughts on the Friedmanite critique of corporate social responsibility. En Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., & Siegel, D. (Eds). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 137-155). Oxford: Oxford University Press.
- SALMINEN, S., SAARI, J., SAARELA, KL., & RASANEN, T. (1992). *Risks factors for women in serious occupational accidents*. Occup Health Safety (Australia New Zealand) 8 (4), pp 341-347.
- SAMPERE, M., BALLESTEROS, M. P., & LOPEZ, J. C. (2010). La edad y el género influyen en la incapacidad temporal por contingencia común. *Revista MC MUTUAL*, junio, 9-11.
- SÁNCHEZ, P.S., DOMÍNGUEZ, M.L., & HERNÁNDEZ, J.D.L.P. (2010). Género y comportamiento ambiental de los negocios de artesanías de barro. *Gestión y Política Pública*, 19(1), 79-110.
- SARKAR, R. (2008). Public policy and corporate environmental behaviour: A broader view. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(5), 281-297.
- SARKIS, J., GONZALEZ-TORRE, P., & ADENSO-DIAZ, B. (2010). Stakeholder pressure and the adoption of environmental practices: The mediating effect of training. *Journal of Operations Management*, 28(2), 163-176.
- SARRIÓ, M., BARBERÁ, E., RAMOS, A., & CANDELA, C. (2002). El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres Glass ceiling in the professional promotion of women. *Revista de Psicología Social*, 17(2), 167-182.
- SCHAPER, M. (2002). Introduction: the essence of ecopreneurship. *Greener Management International*, 38, 26-30.
- SCHEIN, V. E. (1975). Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 340.
- SCHERER, A. G., & PALAZZO, G. (2007). Toward a political conception of corporate responsibility: Business and society seen from a Habermasian perspective. *Academy of Management Review*, 32(4), 1096-1120.
- SCHERER, A. G., & PALAZZO, G. (2011). The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy. *Journal of Management Studies*, 48(4), 899-931.
- SCHULTZ, I. (2007). *Case Study on Gender Equality in CSR in the Banking Sector*. Working paper of the RARE project. Frankfurt/Main: Institute for Social-Ecological Research (ISOE).
- SCHWARTZ, B., & TILLING, K. (2009). 'ISO-lating' corporate social responsibility in the organizational context: a dissenting interpretation of ISO 26000. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(5), 289-299.
- SCHWARTZ, F.N. (1989). Management women and the new facts of life. *Women In Management Review*, 4(5).
- SCHYNS, B., & SANDERS, K. (2005). Exploring gender differences in leaders' occupational self-efficacy. *Women in Management Review*, 20(7), 513-523.

- SCZESNY, S. (2003). A closer look beneath the surface: Various facets of the think-manager–think-male stereotype. *Sex Roles*, 49(7-8), 353-363.
- SEAGER, J. (1993). *Earth follies: Coming to feminist terms with the global environmental crisis* (pp. 1-13). New York: Routledge.
- SEC (2010). Diversity in the Boardroom is important and unfortunately still rare. US Securities and Exchange Commission. Recuperado de <http://www.sec.gov/news/speech/2010/spch091610laa.htm>
- SEGAL, J. P., SOBCZAK, A., & TRIOMPHE, C. E. (2003). Corporate social responsibility and working conditions. *European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions*.
- SEGERMAN-PECK, L. M. (1991). *Networking and mentoring: A woman's guide*. London: Piatkus Books.
- SEIBERT, S. E., KRAIMER, M. L., & LIDEN, R.C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, 44(2), 219-237.
- SELTZER, T., GARDNER, E., BICHARD, S., & CALLISON, C. (2012). PR in the ER: Managing internal organization–public relationships in a hospital emergency department. *Public Relations Review*, 38(1), 128-136.
- SEN, A. (2009) El capitalismo más allá de la crisis. Accedido el 2 de marzo de 2014. Recuperado de <http://www.letraslibres.com/index.php?art=13756>
- 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(2), 225-243.
- SEN, S., BHATTACHARYA, C. B., & KORSCHUN, D. (2006). The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: a field experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 158-166.
- SETHI, S. P. (2002). Standards for corporate conduct in the international arena: Challenges and opportunities for multinational corporations. *Business and Society Review*, 107(1), 20-40.
- SETHI, S.P. (2003). *Setting global standards: Guidelines for creating codes of conduct in multinational corporations*. New Jersey, USA: John Wiley & Sons.
- SETÓ-PAMIES, D. (2013). The Relationship between Women Directors and Corporate Social Responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. doi: 10.1002/CSR.1349.
- SEURING, S., & MÜLLER, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1699-1710.
- SHAFFER, M. A., JOPLIN, J. R., BELL, M. P., LAU, T., & OGUZ, C. (2000). Disruptions to women's social identity: A comparative study of workplace stress experienced by women in three geographic regions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(4), 441.
- SHAHIN, A., & ZAIRI, M. (2007). Corporate governance as a critical element for driving excellence in corporate social responsibility. *International Journal of Quality y Reliability Management*, 24(7), 753-770.
- SHANNON, H. S., ROBSON, L. S., & SALE, J. E. (2001). Creating safer and healthier workplaces: Role of organizational factors and job characteristics. *American Journal of Industrial Medicine*, 40(3), 319-334.
- SHAPIRO, G. (1999). Quality and equality: building a virtuous circle. *Human Resource Management Journal*, 9(1), 76-86.
- SHAPIRO, G. (2004). Modelos del cambio conceptual y de igualdad en las empresas. La nueva dirección de las personas. En *Formación y acreditación en consultoría para*

- la igualdad de mujeres y hombres*. Ed. Emakunde, Instituto Vasco de la Mujer, Vitoria, España.
- SHARMA, S., SHARMA, J., & DEVI, A. (2011). Corporate social responsibility: the key role of human resources management. *Human Resource Management: Issues, Challenges and Opportunities*, 9.
- SHAUKI, E. (2011). Perceptions on corporate social responsibility: A study in capturing public confidence. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(3), 200-208.
- SHAW, D., & CLARKE, I. (1999). Belief formation in ethical consumer groups: an exploratory study. *Marketing Intelligence & Planning*, 17(2), 109-120.
- SHAW, L., & HALE, A. (2002). The emperor's new clothes: What codes mean for workers in the garment industry. En Rhys Jenkins, R. Pearson and G. Seyfang, (Eds) *Corporate responsibility and labor rights: codes of conduct in the global economy*, London: Earthscan.
- SHEN H. (2013). Inequality quantified: Mind the gender gap. *Nature*, 495:22-24.
- SHEN, J., & SAIJO, T. (2008). Reexamining the relations between socio-demographic characteristics and individual environmental concern: Evidence from Shanghai data. *Journal of Environmental Psychology*, 28(1), 42-50.
- SHERIDAN, A. (2004). Chronic Presenteeism: The Multiple Dimensions to Men's Absence from Part-Time Work. *Gender, Work & Organization*, 11(2), 207-225.
- SHIVA, V. (1989). *Staying alive: Women, ecology and development*. Zed Books.
- SHORE, T. H. (1992). Subtle gender bias in the assessment of managerial potential. *Sex Roles*, 27(9-10), 499-515.
- SICILIANO, J. I. (1996). The relationship of board member diversity to organizational performance. *Journal of Business Ethics*, 15(12), 1313-1320.
- SILITONGA, N., RUDDICK, A., & WIGNALL, F. S. (2002). Mining, HIV/AIDS and women—Timika, Papua Province. *Tunnel Vision: Women, Mining and Communities*, 44-7.
- SILLANPÄÄ, M. (1998). The body shop values report—towards integrated stakeholder auditing. *Journal of Business Ethics*, 17(13), 1443-1456.
- SILVERSTEIN, M. J., & SAYRE, K. (2009). The female economy. *Harvard Business Review* 4(10), 46-53.
- SINGH, V. (2007). Ethnic diversity on top corporate boards: a resource dependency perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(12), 2128-2146.
- SINGH, V., & VINNICOMBE, S. (2004). Why so few women directors in top UK boardrooms? Evidence and theoretical explanations. *Corporate Governance: An International Review*, 12(4), 479-488.
- SINGH, V., VINNICOMBE, S., & TERJESSEN, S. (2007). Women advancing onto the corporate board. En D. Billimoria & S.K. Piderit (Eds), *Handbook on Women in Business and Management*, (pp.304-329) .Northampton, USA: Edward Elgar Publishing Limited.304.
- SIROTA SURVEY INTELLIGENCE (2007). Workers satisfied with company's social responsibility are more engaged and positive. Recuperado de <http://www.newunionism.net/library/workplace%20democracy/Sirota%20-%20Workers%20and%20Social%20Responsibility%20Survey%20-%202007.pdf>
- SLOVIC, P. E. (2000). *The perception of risk*. New York: Earthscan Publications.
- SMITH, A C., & WESTERBEEK, H.M. (2007). Sport as a vehicle for deploying corporate social responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, (25), 43-54.

- SMITH, M. 2009. *Gender equality and recession*, analysis note prepared for the European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities (Grenoble).
- SMITH, V., & LANGFORD, P. (2009). Evaluating the impact of corporate social responsibility programs on consumers. *Journal of Management and Organization*, 15(1), 97.
- SMITH, W. J., WOKUTCH, R. E., HARRINGTON, K. V., & DENNIS, B. S. (2001). An examination of the influence of diversity and stakeholder role on corporate social orientation. *Business & Society*, 40(3), 266-294.
- SNIDER, J., HILL, R. P., & MARTIN, D. (2003). Corporate social responsibility in the 21st century: a view from the world's most successful firms. *Journal of Business Ethics*, 48(2), 175-187.
- SOARES, R., CARTER, N. M., & COMBOPIANO, J. (2009). Catalyst census: Fortune 500 women board directors. Recuperado de <http://www.catalyst.org/publication/357/2009-catalyst-census-fortune-500-women-board-directors>
- SOARES, R., MARQUIS, C., & LEE, M. (2011). Gender and Corporate Social Responsibility. It's a matter of sustainability. *Social, C. Gender and Corporate Social Responsibility*.
- SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (SHRM) (2007). Corporate Social Responsibility: United States, Australia, India, China, Canada, Mexico and Brazil: a pilot study. Virginia, US.
- SOWDEN, P., & SINHA, S. (2005). *Promoting health and safety as a key goal of the corporate social responsibility agenda*. HSE Books.
- SPALTER-ROTH, R., & DEITCH, C. (1999). "I Don't Feel Right Sized; I Feel Out-of-Work Sized" Gender, Race, Ethnicity, and the Unequal Costs of Displacement. *Work and Occupations*, 26(4), 446-482.
- SPEEDY, B. (2004). Diverse View: Women Directors are Good for the Bottom Line. *The Australian*, 5, 24.
- SPENCER, S. (2009). The 2009 Spencer Stuart Board Index. Recuperado de <http://content.spencerstuart.com/sswebsite/pdf/lib/SSBI2009.pdf>
- SRNKA, K. J. (2004). Culture's role in marketers' ethical decision making: An integrated theoretical framework. *Academy of Marketing Science Review*, 1, 1-32.
- STAFSUDD, A. (2006). People are strange when you're a stranger: Senior executives select similar successors. *European Management Review*, 3(3), 177-189.
- STARCHER, G. (2005) Responsible entrepreneurship: Engaging small and medium sized enterprises in socially and environmentally responsible practices. European Bahai Business Forum Paris, France.
- STAWISKI, S., DEAL, J. J., & GENTRY, W. (2010). Employee Perceptions of Corporate Social Responsibility. Center for Creative Leadership, Greensboro, NC.
- STEELE, C. M. (1997). A threat in the air: How stereotypes shape intellectual identity and performance. *American Psychologist*, 52(6), 613.
- 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.
- STEPHENSON, C. (2004). Leveraging diversity to maximum advantage: The business case for appointing more women to boards. *Ivey Business Journal*, 69(1), 1-5.
- STEWART, R., VOLPONE, S. D., AVERY, D. R., & MCKAY, P. (2011). You support diversity, but are you ethical? Examining the interactive effects of diversity and

- ethical climate perceptions on turnover intentions. *Journal of Business Ethics*, 100(4), 581-593.
- STRANDBERG, C. (2005). The convergence of corporate governance and corporate social responsibility. *Canadian Co-operative Association*.
- STRANDBERG, C. (2009). *The role of human resource management in corporate social responsibility*. Strandberg Consulting, Canada.
- STRATIGAKI, M. (2004). The cooptation of gender concepts in EU policies: the case of “reconciliation of work and family”. *Social Politics: International Studies in Gender, State y Society*, 11(1), 30-56.
- SULLIVAN, S. E. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of Management*, 25(3), 457-484.
- SUNDBLAD, E. L., BIEL, A., & GÄRLING, T. (2007). Cognitive and affective risk judgements related to climate change. *Journal of Environmental Psychology*, 27(2), 97-106.
- SUNDERLAND, R. (2009). *The real victims of this credit crunch? Women*, The Observer, The Guardian, domingo 18 de enero de 2009. Recuperado de <http://www.guardian.co.uk/lifeandstyle/2009/jan/18/women-credit-crunch-ruth-sunderland>
- SUSANTO, A. B. (2012). The role of Corporate Social Responsibility in Enhancing Corporate Reputation. En *Social Responsibility Review*. Recuperado de <http://www.socialresponsibility.biz/2012-3.pdf>
- SVENSSON, E. B. (2008). European Parliament Report on how marketing and advertising affects equality between women and men. Recuperado de <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=REPORT&reference=A6-2008-0199&language=EN>
- SWAEN, V., & MAIGNAN, I. (2003). Organizational citizenship and corporate citizenship: two constructs, one research theme? In S.L. True y L. Pelton (Eds), *Business Rites, Wrists and Responsibilities: Readings on Ethics and Social Impact Management: 105-130*. Kennesaw, Georgia, USA: Kennesaw State University.
- TAJFEL, H., & TURNER, J. C. (2004). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior.
- TAKALA, J. (2002). Analyzing and synthesizing multi-focused manufacturing strategies by analytical hierarchy process. *Journal of Manufacturing Technology and Management*, 4(5), 345-50.
- TARIFA, J., & MENDIETA, C. (2009). El medio ambiente en las empresas y empresas del Medio Ambiente. *Economía industrial*, N° 371, (Ejemplar dedicado a: Industria y medio ambiente: el reto de la sostenibilidad), pp. 101-111.
- TAYLOR, J., & WILLIAMS, J. (2009). A black swan in the money market. *American Economic Journal: Macroeconomics*, 1, 58-83.
- TERJESEN, S., & SINGH, V. (2008). Female presence on corporate boards: A multi-country study of environmental context. *Journal of Business Ethics*, 83(1), 55-63.
- TERJESEN, S., SEALY, R., & SINGH, V. (2009). Women directors on corporate boards: A review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 320-337.
- TERRES, F., CASTEJON, E., & MONDELO, P. R. (2013). Corporate Motivation to Risk Prevention: Applied Exploratory Analysis in construction Sector in Catalonia. *Human Factors and ergonomics in Manufacturing and Service Industries*, 23(3), 173-185.

- TETLOCK, P.E. (1999). Theory-driven reasoning about possible pasts and probable futures: Are we prisoners of our preconceptions? *American Journal of Political Science*, 43, 335-366.
- THARENOU, P. (1999). Is there a link between family structures and women's and men's managerial career advancement? *Journal of Organizational Behavior*, 20(6), 837-863.
- THE ECONOMIST (2010, 8 de Abril). Women and Finance. Accedido el 24 de febrero de 2014 Recuperado de http://www.economist.com/blogs/freeexchange/2010/04/women_and_finance
- THE EQUAL OPPORTUNITIES ACT (1991). Gobierno Sueco. Recuperado de http://www.iwraw-ap.org/resources/pdf/GE_Sweden1.pdf
- THE GUARDIAN (2005). Why women are poor at science, by Harvard president. 18th January, 2005.
- THE NEW YORK TIMES (2010, 1 de Abril). Does Wall Street need an estrogen injection? Cohan, W.D. Accedido el 24 de febrero de 2014 Recuperado de <http://opinionator.blogs.nytimes.com/2010/04/01/does-wall-street-need-an-estrogen-injection/?php=true&type=blogs&r=0>
- THE SAN FRANCISCO DEPARTMENT ON THE STATUS OF WOMEN & CALVERT GROUP (2010). Gender Equality Principles. Recuperado de <http://genderprinciples.org/principles.php>
- THE WASHINGTON POST (2009, 10 de febrero). En Banking Crisis, Guys get the Blame. Kevin Sullivan y Mary Jordan. Recuperado de <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2009/02/10/AR2009021002398.html>
- THOMAS, R. (1996). Gendered cultures and performance appraisal: the experience of women academics. *Gender, Work & Organization*, 3(3), 143-155.
- THOMPSON, A. A., TANCREDI, F. B., & KISIL, M. (2000). New partnership for social development: Business and the Third Sector. *International Journal of Public Administration*, 23 (5-8), 1359-1385.
- THOMPSON, C. A., BEAUVAIS, L. L., & LYNESS, K. S. (1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), 392-415.
- THOMPSON, D. (2002). *Tools for environmental management: A practical introduction and guide*. Gabriola, British Columbia: New Society Pub.
- THOMPSON, L. J. (2008). Gender equity and corporate social responsibility in a post-feminist era. *Business Ethics: A European Review*, 17(1), 87-106.
- THORPE-JONES, E., DAINTY, A., & FELLOWS, R. (2010). Enacting diversity and equality as part of csr policy: an agenda for change. *En: Egbu, C. (Ed) Procs 26th Annual ARCOM Conference*, 6-8 September 2010, Leeds, UK, Association of Researchers in Construction Management, 563-572.
- TIENARI, J. (2000). Gender segregation in the making of a merger. *Scandinavian Journal of Management*, 16(2), 111-144.
- TIENARI, J., MERILÄINEN, S., HOLGERSSON, C., & BENDL, R. (2013). And then there are none: on the exclusion of women in processes of executive search. *Gender in Management: An International Journal*, 28(1), 43-62.
- TIENARI, J., QUACK, S., & THEOBALD, H. (2002a). Organizational Reforms, Ideal Workers' and Gender Orders: A Cross-Societal Comparison. *Organization Studies*, 23(2), 249-279.

- TIENARI, J., SØDERBERG, A. M., HOLGERSSON, C., & VAARA, E. (2002b). Narrating gender in a cross-border merger context: Nordic executives excusing for inequality. *The Organizational Politics and the Politics of Organizations; Subtheme: diversity, gender and organization*.
- TIENARI, J., SØDERBERG, A. M., HOLGERSSON, C., & VAARA, E. (2005). Gender and National Identity Constructions in the Cross-Border Merger Context. *Gender, Work & Organization*, 12(3), 217-241.
- 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.
- TINDALL, D. B., DAVIES, S., & MAUBOULES, C. (2003). Activism and conservation behavior in an environmental movement: The contradictory effects of gender. *Society & Natural Resources*, 16(10), 909-932.
- TINOCO, A., & TINOCO, G. (2001). La maquila de vestuario domiciliario en Nicaragua. *Proyecto: mejoramiento de las condiciones laborales y de vida de las trabajadoras de la maquila*. Geneva: OIT.
- TOMEI, M. (2003). La Protección Internacional de los DDHH y la Igualdad: El Papel y el Enfoque de la OIT, Temas Laborales: Revista Andaluza de Trabajo y Bienestar Social, Nº 68. Pgs. 27-57.
- TORRE, C., & MARURI, I. (2009). *La Responsabilidad Social de Género en la Empresa. Un valor emergente del management empresarial*. Madrid: Editorial Cinca S.A.
- TRADE UNIONS CONGRESS (2008). *Closing the Gender Pay Gap: An update report for TUC Women's*.
- TRAPP, N. L. (2014). Stakeholder involvement in CSR strategy-making? Clues from sixteen Danish companies. *Public Relations Review*, 40(1), 42-49.
- TRATADO DE AMSTERDAM (1997). Unión Europea. Recuperado de <http://eur-lex.europa.eu/es/treaties/dat/11997D/htm/11997D.html>
- TRATADO DE LISBOA (2009). Unión Europea. Recuperado de http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=uriserv:OJ.C_.2007.306.01.0001.01.SPA
- TRATADO DE MAASTRICH (1992). Unión Europea. Recuperado de http://europa.eu/legislation_summaries/institutional_affairs/treaties/treaties_maastricht_es.htm
- TRATADO DE ROMA (1957). Unión Europea. Recuperado de http://europa.eu/legislation_summaries/institutional_affairs/treaties/treaties_eec_es.htm
- TRUÑO, I., & GUAL, J. (2005). *La responsabilidad social corporativa en la gestión empresarial*. Barcelona: Free Press.
- TURBAN, D. B., & GREENING, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672.
- TURKER, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411-427.
- TURNER, E. (2001). The case for responsibility of the IT industry to promote equality for women in computing. *Science and Engineering Ethics*, 7(2), 247-260.
- TYSON, L. (2003). *The Tyson Report on the Recruitment and Development of Non-Executive Directors*. London: London Business School.
- UCHITELLE, L. (2006). Retraining Laid Off Workers, but for What?. *New York Times*, 26.

- UICN, PNUD & 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.
- UN GLOBAL COMPACT (2011). *The UN Global Compact website*. Recuperado de <http://unglobalcompact.org>
- UNDP (2012). *Powerful synergies. Gender Equality, Economic Development and Environmental Sustainability*. United Nations Development Programme.
- UNFPA (2009). *Facing a change world: women, population and climate change*. Recuperado de http://www.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/state_of_world_population_2009.pdf
- UNFPA (2012). *Marrying too young. End Child Marriage*. Recuperado de <http://www.unfpa.org/public/home/publications/pid/12166>
- UNFPA (2014). *The ICPD Beyond 2014 Global Report. Fact Sheet. Dignity and Human Rights*. Recuperado de [http://www.unfpa.org/webdav/site/global/shared/documents/ICPD/Fact Sheet IC PD Dignity and Human Rights 26.02.2014.pdf](http://www.unfpa.org/webdav/site/global/shared/documents/ICPD/Fact_Sheet_ICPD_Dignity_and_Human_Rights_26.02.2014.pdf)
- UNIDAD DE MUJERES Y CIENCIA (2014). *Científicas en cifras 2013. Estadísticas e indicadores de la (des)igualdad de género en la formación y profesión científica*. Madrid: Ministerio de Economía y Competitividad. Recuperado de [http://www.idi.mineco.gob.es/stfls/MICINN/Ministerio/FICHEROS/UMYC/Cientificas cifras 2013.pdf](http://www.idi.mineco.gob.es/stfls/MICINN/Ministerio/FICHEROS/UMYC/Cientificas_cifras_2013.pdf)
- UNIFEM & UNGC (2010). *Resumen Ejecutivo. Principios para el empoderamiento de la mujer. La igualdad es buen negocio*. UNIFEM y United Nations Global Compact.
- UNIFEM & UNGC (2011a). *The women's Empowerment Principles- Equality Means Business*. UN Women and UN Global Compact, Second Edition. Recuperado de <http://www.weprinciples.org/>
- UNIFEM & UNGC (2011b). *Principios de Empoderamiento para las Mujeres. La Declaración de apoyo de los Presidentes y Directores de Ejecutivos empresariales compromete a los líderes empresariales y a las compañías*. Recuperado de [http://www.weprinciples.org/files/attachments/CEO Statement of Support-Spanish\[1\].pdf](http://www.weprinciples.org/files/attachments/CEO_Statement_of_Support-Spanish[1].pdf)
- UNIFEM & UNGC (2012). *Making the connections: women, corporate sustainability and sustainable development*. Recuperado de <http://weprinciples.org/files/attachments/37.pdf>
- UNIFEM & UNGC (2014). *Post 2015 Agenda and Related Sustainable Development Goals. Issue Focus: Women's Empowerment and the Role of Business*. Recuperado de [http://www.weprinciples.org/files/attachments/Post 2015 Women's Empowerment Issue Brief.pdf](http://www.weprinciples.org/files/attachments/Post_2015_Women's_Empowerment_Issue_Brief.pdf)
- UNIFEM (2009). *Progress of the world's women 2008-2009. Who answers to Women-Gender & Accountability*, recuperado de [http://www.unifem.org/progress/2008/media/POWW08 Report Full Text es.pdf](http://www.unifem.org/progress/2008/media/POWW08_Report_Full_Text_es.pdf)
- UNIÓN EUROPEA (2006). *Renewed Sustainable Development Strategy. Social equity and Cohesion*. Consejo de la Unión Europea 10117/06.
- UNIÓN EUROPEA (2009). *She Figures 2009. Statistics and Indicators on Gender Equality in Science*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- UNIÓN EUROPEA (2013). *She Figures 2012. Gender in Research and Innovation. Statistics and Indicators*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

- UNIÓN EUROPEA (2014). Como combatir la brecha salarial entre hombres y mujeres en la Unión Europea. Recuperado de http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-pay-gap/index_es.htm
- UNITED NATIONS (2009). *2009 World Survey on the Role of Women in Development: Women's Control over Economic Resources and Access to Financial Resources, including Microfinance*. New York: United Nations.
- UNITED NATIONS (2010). *The World's Women 2010: Trends and Statistics*. United Nations, New York.
- UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME, UNEP (2004). *Women and the Environment*. Recuperado de http://www.unep.org/publications/search/pub_details_s.asp?ID=31
- UNNI, J., BALI, N., & VYAS, J. (1999). Sub-contracted Women Workers in the Global Economy: Case of Garment Industry in India. *Study report sponsored by the Women's Economic and Legal Rights (WELR) Program of the Asia Foundation*, Washington DC.
- US SIF FOUNDATION (2014). *Investing to Advance Women. A Guide for Individual & Institutional Investors*. The Forum for sustainable and Responsible Investment, Washington, DC.
- UTTING, P. (2000). Business responsibility for sustainable development. Occasional Paper No. 2, Geneva: UNRISD.
- UTTING, P. (2007). CSR and equality. *Third World Quarterly*, 28(4), 697-712.
- VALENTINE, S., & FLEISCHMAN, G. (2008). Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 77(2), 159-172.
- VALOR, C. (2008). Can consumers buy responsibly? Analysis and solutions for market failures. *Journal of Consumer Policy*, 31(3), 315-326.
- VAN LIERE, K. D., & DUNLAP, R. E. (1980). The social bases of environmental concern: A review of hypotheses, explanations and empirical evidence. *Public opinion quarterly*, 44(2), 181-197.
- VAN MARREWIJK, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), 95-105.
- VAN VELSOR, E., & HUGHES, M. W. (1990). *Gender Differences in the Development of Managers: How Women Managers Learn from Experience*. Publications, Center for Creative Leadership, PO Box 26300, Greensboro, NC 27438-6300 (Stock# 145R; \$30.00 each).
- VARADARAJAN, P. R., & MENON, A. (1988). Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy. *Journal of Marketing* 52(3), 48-58.
- VÁZQUEZ, E. A. & SHERMAN, A. J (2013). *Buying for impact: How to buy from women and change our world*. Advantage Media Group, Charleston: USA.
- VELASCO, E., ALDAMIZ-ECHEVARRIA, C., FERNÁNDEZ DE BOBADILLA, S., INTXAURBURU, G., & LARRIETA, I. (2013). *Guía de buenas prácticas en responsabilidad social de género*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- VELASCO, E., LARRIETA, I., INTXAURBURU, G., FERNÁNDEZ DE BOBADILLA, S., & ALONSO-ALMEIDA, M.M. (2014). A Model for Developing Gendered Social Responsibility (GSR) at Organizations: An Exploratory Study. En Andrew P. Newell (Ed.) *Corporate Social Responsibility: Challenges, Benefits and Impact on Business Performance* (pp. 21-64). New York: Nova Science Publishers.

- VERÍSSIMO, J., & LACERDA, T. (2014). Does integrity matter for CSR practice in organizations? The mediating role of transformational leadership. *Business Ethics: A European Review*. Article first published online: 2 JUN 2014 DOI: 10.1111/beer.12065.
- VERNOS, I. (2013). Research management: Quotas are questionable. *Nature*, 495(7439), 39-39.
- VICKERS, M. R. (2005). Business ethics and the HR role: past, present, and future. *Human Resource Planning*, 28(1), 26-32.
- VINNICOMBE, S. (2009). *Women on corporate boards of directors: International research and practice*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- VINNICOMBE, S., & SINGH, V. (2003). Locks and keys to the boardroom. *Women in Management Review*, 18(6), 325-333.
- VINNICOMBE, S., SINGH, V., & KUMRA, S. (2004). *Making good connections: Best practice for women's corporate networks*. Cranfield University School of Management.
- VIRTANEN, M., KIVIMÄKI, M., JOENSUU, M., VIRTANEN, P., ELOVAINIO, M., & VAHTERA, J. (2005). Temporary employment and health: a review. *International Journal of Epidemiology*, 34(3), 610-622.
- 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.
- VLACHOS, P. A., PANAGOPOULOS, N. G., & RAPP, A. A. (2013). Feeling Good by Doing Good: Employee CSR-Induced Attributions, Job Satisfaction, and the Role of Charismatic Leadership. *Journal of Business Ethics*, 118(3), 577-588.
- VOGEL, D. (2005). *The Market for Virtue: The Potential Limits of CSR*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.
- VOGEL, L. (2003). La salud de la mujer trabajadora en Europa. Desigualdades no reconocidas. Instituto Sindical de Trabajo Ambiente y Salud ISTAS.
- VOTAW, D. (1973). Genius becomes rare. En Votaw, D. & Sethi, S.P. (Eds.). *The corporate dilemma*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- VUONTISJÄRVI, T. (2006). Corporate social reporting in the European context and human resource disclosures: an analysis of Finnish companies. *Journal of Business Ethics*, 69(4), 331-354.
- WADDELL, G., & BURTON, A. K. (2001). Occupational health guidelines for the management of low back pain at work: evidence review. *Occupational Medicine*, 51(2), 124-135.
- WADDOCK, S. (2004). Parallel universes: Companies, academics, and the progress of corporate citizenship. *Business and Society Review*, 109(1), 5-42.
- WAHBA, H. (2008). Does the market value corporate environmental responsibility? An empirical examination. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(2), 89-99.
- WALBY, S. (2002). Feminism in a global era. *Economy and Society*, 31(4), 533-557.
- WALBY, S. (2005). Gender mainstreaming: Productive tensions in theory and practice. *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society*, 12(3), 321-343.
- WALBY, S. (2009). Gender and the financial crisis. *Paper for UNESCO Project on 'Gender and the Financial Crisis*, 9.
- WALBY, S. (2011). Is the knowledge society gendered?. *Gender, Work & Organization*, 18(1), 1-29.

- WALBY, S., & OLSEN, W. (2002). The impact of women's position in the labour market on pay and implications for UK productivity. London: Women and Equality Unit.
- WALDMAN, D. A., DE LUQUE, M. S., WASHBURN, N., HOUSE, R. J., ADETOUN, B., BARRASA, A., ... & WILDEROM, C. P. (2006a). Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: a GLOBE study of 15 countries. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 823-837.
- WALDMAN, D. A., SIEGEL, D. S., & JAVIDAN, M. (2006b). Components of CEO Transformational Leadership and Corporate Social Responsibility. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1703-1725.
- WALLIS, C. (2004). The case for staying home. *Time Magazine*, 163(12), 50-59.
- WALLS, J.L., BERRONE, P., & PHAN, P.H. (2012). Corporate governance and environmental performance: Is there really a link? *Strategic Management Journal*, 33(8), 885-913.
- WALSH, J.P., & MARGOLIS, J.D. (2003). Social Issues Management: Our Lost Cause Found. *Journal of Management*, 29(6), 859.
- WANG, J., & COFFEY, B. S. (1992). Board composition and corporate philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 11(10), 771-778.
- WARD, J. (1963). Hierarchical grouping to optimize an objective function. *Journal of the American Statistical Association*, 58(301), 236-244.
- WATTIS, L., & JAMES, L. (2013). Exploring order and disorder: Women's experiences balancing work and care. *European Journal of Women's Studies*. Doi: 1350506813484241
- WBCSD (2010a). People Matter. Engage: inspiring employees about sustainabilityWorld Business Council for Sustainable Development (WBCSD).
- WBCSD (2010b). *Visión 2050. Una nueva agenda para los negocios*. World Business Council for Sustainable Development
- WEBB, E. (2004). An examination of socially responsible firms' board structure. *Journal of Management and Governance*, 8(3), 255-277.
- WEHRMEYER, W., & MCNEIL, M. (2000). Activists, pragmatists, technophiles and tree-huggers? Gender differences in employees' environmental attitudes. *Journal of Business Ethics*, 28(3), 211-222.
- WEIDNER, K. L., ROSA, J. A., & VISWANATHAN, M. (2010). Marketing to subsistence consumers: Lessons from practice. *Journal of Business Research*, 63(6), 559-569.
- WELFORD R. (2007). Corporate governance and corporate social responsibility: issues for Asia. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 14, 42-51.
- WELFORD, R. (2002). Globalization, corporate social responsibility and human rights. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 9(1), 1-7.
- WELFORD, R., CHAN, C., & MAN, M. (2008). Priorities for corporate social responsibility: a survey of businesses and their stakeholders. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 52-62.
- WICKRAMASINGHE, A. (2003). Gender and health issues in the biomass energy cycle: impediments to sustainable development. *Energy for Sustainable Development*, 7(3), 51-61.
- WICKS, A. C., FREEMAN, R. E., & GILBERT JR, D. R. (1994). A feminist reinterpretation of the stakeholder concept. *Business Ethics Quarterly*, 4 (4), 475-497.

- WIETHOFF, C. (2004). Motivation to learn and diversity training: Application of the theory of planned behavior. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 263-278.
- WILCOX, T. (2006). Human resource development as an element of corporate social responsibility. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44(2), 184-196.
- WILKINSON, A., HILL, M., & GOLLAN, P. (2001). The sustainability debate. *International Journal of Operations y Production Management*, 21(12), 1492-1502.
- WILLIAMS, C. L. (1992). The glass escalator: Hidden advantages for men in the "female" professions. *Social Problems*, 253-267.
- WILLIAMS, J. (1999). *Unbending gender: Why family and work conflict and what to do about it*. Oxford University Press.
- WILLIAMS, O. F. (Ed.). (2000). *Global codes of conduct: An idea whose time has come*. Univ of Notre Dame Pr.
- WILLIAMS, P. (2005). Leveraging change in the working conditions of UK homeworkers. *Development in Practice*, 15(3-4), 546-558.
- WILLIAMS, R. J. (2003). Women on Corporate Boards of Directors and Their Influence on Corporate Philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 42(1), 1-10.
- 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(3), 317-330.
- WILLIAMSON, I. O., LEPAK, D. P., & KING, J. (2003). The effect of company recruitment web site orientation on individuals' perceptions of organizational attractiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 242-263.
- WIM, N. (2009). *The financial crisis of 2008 and the developing countries* (No. 2009/01). WIDER Discussion Papers, World Institute for Development Economics (UNU-WIDER). United nations University. Helsinki.
- WIMBUSH, J. C. (2006). Spotlight on human resource management. *Business Horizons*, 49(6), 433-436.
- WINDSOR, C., & AUYEUNG, P. (2006). The effect of gender and dependent children on professional accountants' career progression. *Critical Perspectives on Accounting*, 17(6), 828-844.
- WOLF, J. (2014). The relationship between sustainable supply chain management, stakeholder pressure and corporate sustainability performance. *Journal of Business Ethics*, 119(3), 317-328.
- WOLF, K. D. (2008). Emerging patters of global governance: the new interplay between the state, business and civil society. En Scherer, A. G. and Palazzo, G. (Eds), *Handbook of Research on Global Corporate Citizenship* (pp.225-48). Cheltenham: Edward Elgar.
- WOMEN IN INFORMAL EMPLOYEMENT GLOBALIZING AND ORGANIZING. Recuperado de <http://wiego.org/>
- WOMEN WORKING WORLDWIDE (2003). *Garment industry subcontracting and workers' rights. Report of Women Working Worldwide Action Research in Asia and Europe*. Manchester.
- WOMEN'S ENVIRONMENT NETWORK (2007). Women's Manifesto on Climate Change. Recuperado de <http://www.wen.org.uk/wp-content/uploads/manifesto.pdf>
- WOMEN'S ENVIRONMENT NETWORK (2011). Why women and climate change? Recuperado de <http://www.wen.org.uk/wp-content/uploads/wen-briefing-net1.pdf>
- WOMEN'S ENVIRONMENT NETWORK. Recuperado de <http://www.wen.org.uk/>

- WOOD, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.
- WOOD, D. J., & LODGSON, J.M. (2002). Business Citizenship: from Individuals to Organizations. *Business Ethics Quarterly, Rufin Series*, 3, 59-94.
- WOOD, G. J., & NEWTON, J. (2006). Childlessness and women managers: 'choice', context and discourses. *Gender, Work & Organization*, 13(4), 338-358.
- WOOLNOUGH, H. M., & DAVIDSON, M. J. (2007). Mentoring as a career development tool: Gender, race and ethnicity implications. D. Billimoria & S.K. Piderit (Eds), *Handbook on Women in Business and Management* (pp.154-177). Northampton, USA: Edward Elgar Publishing Limited.
- 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 (2009). *Impact of Financial Crisis on Women and Families, PREM Gender and Development*, February 2009. World Bank. New York.
- WORLD BANK (2012). *2012 World Development Report. Main Messages*. Recuperado de <http://siteresources.worldbank.org/INTWDR2012/Resources/7778105-1299699968583/7786210-1315936245355/Main-Message-English.pdf>
- WORLD BANK (2014). *Gender at work. A companion to the World Development Report on Jobs*. World Bank. New York.
- WORLD ECONOMIC FORUM (2002). *Global Competitiveness Report 2002-2003*. Recuperado de http://intranet.oit.org.pe/WDMS/bib/virtual/coleccion_tem/prod_comp/gcr_exec_sum_2002_03.pdf
- WORLD ECONOMIC FORUM (2013). *Five Challenges, One Solution: Women*. World Economic Forum. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GAC_WomensEmpowerment_FiveChallengesOneSolution_Compedium_2013.pdf
- WORRALL, L., COOPER, C., & CAMPBELL, F. (2000). The new reality for UK managers: perpetual change and employment instability. *Work, Employment & Society*, 14(4), 647-668.
- WORYK, M. (2011). Women in corporate governance: a cinderella story. *University of Dayton Law Review*, 37, 1.
- WRIGHT, P., FERRIS, S. P., HILLER, J. S., & KROLL, M. (1995). Competitiveness through management of diversity: Effects on stock price valuation. *Academy of Management Journal*, 38(1), 272-287.
- WU, J. (2013). The Antecedents of Corporate Social and Environmental Irresponsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. doi: 10.1002/csr.1335
- XIAO, C., & MCCRIGHT, A. M. (2014). A Test of the Biographical Availability Argument for Gender Differences in Environmental Behaviors. *Environment and Behavior*, 46(2), 241-263.
- YACCATO, J. T. (2007): *The 80% Minority: Reaching the Real World of Women Consumers*. Penguin Group Canada, Ontario.
- YALE SCHOOL OF ENVIRONMENT AND FORESTRY (2007). *The Gfk Rope Yale Survey on Environmental Issues*. Recuperado de <http://environment.yale.edu/climate-communication/files/LocalActionReport.pdf>
- YANG, Y., & KONRAD, A. M. (2011). Diversity and organizational innovation: the role of employee involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 32(8), 1062-1083.

- YOUNG, A. M., & PERREWE, P. L. (2000). What did you expect? An examination of career-related support and social support among mentors and protégés. *Journal of Management*, 26(4), 611-632.
- YURDAKUL, I. (2012). Creative strategies and their contribution to social consciousness in social responsibility campaigns: a course model proposal. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 5573-5580.
- ZABALA, I. (2005). Claroscuros de Género en la Globalización Neoliberal. *Lan-Harremanak*, 12 (2005-I) (139-166).
- ZADEK, S. (1994). Trading ethics: auditing the market. *Journal of Economic Issues*, 631-645.
- ZADEK, S. (2004). The path to corporate responsibility. *Harvard Business Review*, 82(12), 125-132.
- ZADEK, S. (2007). *The civil corporation*. London: Earthscan.
- 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.
- ZELECHOWSKI, S. A., & BILIMORIA, D. (2006). Characteristics of CEOs and boards with women inside directors. *Corporate Board: Roles, Duties and Composition*, 2(2), 14-21.
- ZELEZNY, L. C., CHUA, P. P., & ALDRICH, C. (2000). New ways of thinking about environmentalism: Elaborating on gender differences in environmentalism. *Journal of Social issues*, 56(3), 443-457.
- ZEYTINOGLA, I. U., SEATON, M. B., LILLEVIK, W., & MORUZ, J. (2005). Working in the margins: women's experiences of stress and occupational health problems in part-time and casual retail jobs. *Women Health*, 41(1), 87-107.
- ZHANG, J. Q., ZHU, H., & DING, H. B. (2013). Board composition and corporate social responsibility: an empirical investigation in the post Sarbanes-Oxley Era. *Journal of Business Ethics*, 114, 381-392.
- ZHANG, L. (2012). Board demographic diversity, independence, and corporate social performance. *Corporate Governance*, 12, 686-700.
- ZHU, Q., & SARKIS, J. (2004). Relationships between operational practices and performance among early adopters of green supply chain management practices in Chinese manufacturing enterprises. *Journal of Operations Management*, 22(3), 265-289.
- ZWETSLOOT, G., & STARREN, A. (2004). *Corporate Social Responsibility and Safety and Health at Work*. European Agency for Safety and Health at Work, Luxemburgo.

ANEXOS

ANEXO I: LÍNEAS DIRECTRICES DE LA OCDE PARA LAS EMPRESAS MULTINACIONALES

- I. Conceptos y Principios: define los principios reguladores de las Directrices, tales como su carácter voluntario, su aplicación universal y el hecho de que ofrecen prácticas recomendables para todas las empresas.
- II. Principios Generales: subrayan aspectos generales de buen comportamiento empresarial, incluyendo en este apartado el respeto a los DDHH.
- 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.
- V. Medioambiente: 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 las personas consumidoras: 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.
- 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

ANEXO II: LOS 10 PRINCIPIOS DEL PACTO MUNDIAL DE LAS NACIONES UNIDAS

Pacto Mundial de las Naciones Unidas
DDHH
Principio 1: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los DDHH 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 DDHH
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
Medioambiente
Principio 7: Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medioambiente
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 medioambiente
Anti-Corrupción
Principio 10: Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno

Fuente: <http://www.pactomundial.org/>

ANEXO III: SELECCIÓN DE RESOLUCIONES, CONVENIOS Y ACUERDOS MUNDIALES SOBRE LOS DERECHOS DE LAS MUJERES

AÑO	DOCUMENTO	SIGNIFICADO
1948	Resolución de la Declaración Universal de DDHH	Una declaración integral de los DDHH universales, considerada el documento que más veces se ha traducido en el mundo.
1949	Convenio para la represión de la trata de personas y de la explotación de la prostitución ajena	Compromete a los Estados partes a tomar medidas para evitar y castigar la trata de mujeres para explotarlas sexualmente.
1951	Convenio de la OIT relativo a la igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de igual valor	Compromete a los Estados parte a garantizar la aplicación del principio de igualdad de remuneración para trabajadoras y trabajadores por un trabajo de igual valor.
1957	Convención sobre la Nacionalidad de la Mujer Casada	Los Estados partes deben garantizar el derecho de las mujeres a elegir su nacionalidad después de contraer matrimonio.
1958	Convenio de la OIT relativo a la discriminación en materia de empleo y ocupación	Se requiere a los Estados parte formular políticas, leyes y convenios nacionales para prevenir la discriminación laboral y ocupacional.
1962	Convención sobre el consentimiento para el matrimonio, la edad mínima para contraer matrimonio y el registro de los matrimonios	Obliga a los Estados partes a especificar una edad mínima para contraer matrimonio, a registrar oficialmente todos los matrimonios y prohibir los matrimonios celebrados sin libre y pleno consentimiento de ambas partes.
1979	Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra las Mujeres (CEDAW)	La principal Convención sobre los derechos de las mujeres, que estipula las obligaciones legales internacionales de los Estados parte para prevenir la discriminación contra las mujeres.
1981	Convención de la OIT relativa a la igualdad de oportunidades y de trato entre trabajadoras y trabajadores: trabajadores con responsabilidades familiares	Obliga a los Estados parte a tomar todas las medidas posibles para permitir que las personas con responsabilidades familiares puedan ejercer su derecho a comprometerse en un empleo sin estar sujetas a discriminación.
1982/2009	Resolución de la Asamblea General relativa al mejoramiento de la situación de las mujeres en las zonas rurales	Insta a los Estados a reconocer el trabajo no remunerado de las mujeres rurales y a mejorar la situación de las mujeres rurales en sus estrategias de

		desarrollo, incluso a través de leyes que garanticen derechos plenos e igualitarios a la tierra, derechos de herencia y el derecho al microcrédito.
1993	Declaración y Programa de Acción de Viena	La Conferencia Mundial sobre DDHH reafirmó que los DDHH de mujeres y niñas son parte inalienable, integral e indivisible de los DDHH universales.
1993/2009	Resolución de la Asamblea General sobre violencia contra las trabajadoras migrantes	Alienta a los gobiernos a implementar medidas para proteger los DDHH de las trabajadoras migrantes (incluyendo trabajadoras domésticas) independientemente de su situación migratoria, a evitar la explotación económica, la discriminación, el acoso y el abuso sexual en el lugar de trabajo.
1994/2010	Resolución de la Asamblea General sobre la trata de mujeres y niñas	Exhorta a los gobiernos a eliminar la demanda de trata de mujeres y niñas, y los llama a sancionar todas las formas de trata de personas y a condenar y castigar a los autores.
1994	Programa de acción de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo	Pone los derechos, la salud y el empoderamiento de las mujeres en el centro de los esfuerzos para alcanzar los DDHH y el desarrollo sostenible; reconoce que los derechos reproductivos son DDHH y alienta a los Estados a hacer lo posible por satisfacer las necesidades de salud reproductiva de las mujeres.
1995	Declaración y Plataforma de Acción de Beijing	La Declaración de Beijing fue adoptada de manera consensuada por los gobiernos durante la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer. La Plataforma de Acción traza los compromisos internacionales hacia la igualdad de las mujeres y la incorporación de la perspectiva de género en todos los procesos políticos y de desarrollo.
1997/2001	Resolución de la Asamblea General sobre prácticas tradicionales o consuetudinarias que afectan la salud de las mujeres y las niñas	Llama a los Estados a implementar legislación para enjuiciar a quienes violan la salud de las mujeres o las niñas al realizar prácticas tradicionales o consuetudinarias.
1997/2009	Resolución de la Asamblea General sobre las mujeres en el Desarrollo	Reafirma que la igualdad de género es fundamental para lograr crecimiento económico sostenido y desarrollo sostenible, y exhorta a los gobiernos a considerar e incluir a las mujeres en todas las estrategias, leyes y políticas de desarrollo.
2000	Convenio de la OIT relativo a la	La Convención compromete a los Estados parte a

	revisión del Convenio sobre la Protección de la maternidad (revisado), 1952	garantizar un mínimo de 14 semanas para la licencia de maternidad, con beneficios financieros y médicos, pausas para amamantar y protección contra la discriminación en el empleo.
2000	Declaración del Milenio de las Naciones Unidas	Establece un programa de desarrollo internacional visionario. Los Objetivos de Desarrollo del Milenio, firmados por 189 países, incluyen el Objetivo 3, que promueve la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.
2000	Resolución 1325 del Consejo de Seguridad	Resolución histórica del Consejo de Seguridad que aborda el impacto de la guerra en las mujeres y su contribución a la solución de conflictos y la paz duradera.
2000/2004	Resolución de la Asamblea General sobre la eliminación de toda forma de violencia contra las mujeres	Insta a los Estados miembros a fortalecer la conciencia y las acciones preventivas para la eliminación de todas las formas de violencia contra las mujeres.
2000/2004	Resolución de la Asamblea General: Hacia la eliminación de los delitos de honor cometidos contra las mujeres	Llama a los Estados a intensificar esfuerzos para prevenir y procesar delitos de honor cometidos contra las mujeres y ofrecer servicios de apoyo para atender a las víctimas.
2000	Protocolo para prevenir, reprimir y sancionar la trata de personas, especialmente mujeres y niñas y niños, que complementa la Convención de las Naciones Unidas contra la Delincuencia Organizada Transnacional	El primer instrumento universal sobre todos los aspectos de la trata de seres humanos.
2001	Declaración de compromiso de la Asamblea General en la lucha contra el VIH/SIDA	Exhorta a los Estados miembros a abordar el VIH/SIDA y reconoce que las mujeres y niñas son afectadas de manera desproporcionada y que el empoderamiento de las mujeres es una parte esencial de los esfuerzos para abordar esta pandemia.
2003	Resolución de la Asamblea General sobre las mujeres y la participación política	Alienta a los Estados miembros a promover y proteger el derecho de las mujeres de participar en los procesos de elección y en todos los niveles de gobierno.
2006/2010	Resolución de la Asamblea General sobre la intensificación de los esfuerzos	Condena enérgicamente la violencia contra mujeres y niñas cometida por del Estado, personas privadas

La Gestión de la Responsabilidad Social de Género desde la Configuración de un Marco de Actuación y su Aplicación en Empresas Comprometidas con la Igualdad de Género

	para eliminar todas las formas de violencia contra las mujeres	y actores no estatales, y alienta a las instituciones internacionales y a los Estados a intensificar sus esfuerzos y apoyo a actividades que apuntan en esa dirección.
2007	Resolución de la Asamblea General sobre protección y asistencia a los desplazados internos	Expresa inquietud frente a los graves problemas que enfrentan muchas mujeres y niñas y niños considerados como desplazados internos y alienta a los gobiernos a ofrecer protección y asistencia.
2008	Resolución 1820 del Consejo de Seguridad	La primera Resolución del Consejo de Seguridad que reconoce la violencia sexual relacionada con el conflicto como un asunto de seguridad y paz internacional.
2009	Resolución del Consejo de DDHH sobre mortalidad y morbilidad materna prevenible y los DDHH	Reconoce que la prevención de la mortalidad y la morbilidad materna exige la promoción y protección de los DDHH de mujeres y niñas.
2009	Resolución de la OIT relativa a la igualdad de género como eje del trabajo decente	Promueve la igualdad de género como un derecho humano fundamental, intrínseco a los objetivos de trabajo decente y alivio de la pobreza y como un instrumento para lograr una globalización más incluyente.
2009	Resolución 1888 del Consejo de Seguridad	Llama a la integración del tema de la violencia sexual en las negociaciones de paz y el desarrollo de enfoques para abordar los efectos de la violencia sexual.
2009 /2010	Resolución del Consejo de DDHH sobre la eliminación de la discriminación contra las mujeres	Llama a los Estados a revocar leyes que discriminen sobre la base del género, eliminar el sesgo de género en la administración judicial y asegurar la plena representación y participación de las mujeres en la toma de decisiones políticas, sociales y económicas.
2009	Resolución 1889 del Consejo de Seguridad	Aborda los obstáculos para la participación de las mujeres en los procesos de paz y consolidación de la paz según se describe en la Resolución 1325 del Consejo de Seguridad.
2010	Declaración Ministerial del Consejo Económico y Social sobre la aplicación de objetivos y compromisos internacionales relativos a la igualdad de género y al empoderamiento de las mujeres	Reafirma que los Estados deben tomar todas las medidas adecuadas para garantizar la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, reconociendo la importancia de erradicar la pobreza y alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio.
2010	Resolución del Consejo de DDHH	Enfatiza que los Estados tienen la obligación de

	sobre acelerar los esfuerzos para ejercer “debida diligencia” para prevenir, investigar, eliminar todas las formas de violencia enjuiciar y castigar a los autores de violencia contra las mujeres: garantizar la debida diligencia en la prevención.	las mujeres.
2010	Resolución 1960 del Consejo de Seguridad	Hace una llamada para crear un marco de supervisión e información para rastrear la violencia sexual en situaciones de conflicto

Fuente: ONU Mujeres, 2011, p. 143-144

ANEXO IV: RELACIÓN DE EMPRESAS CON DIE ACTIVO A FECHA DE DICIEMBRE DE 2013

Nombre o razón social empresas DIE
ACCIONA ENERGÍA, S.A.
ACCIONA FACILITY SERVICES
ACCIONA INGENIERÍA, S.A.
ACEITES BORGES PONT, SAU
ALCATEL-LUCENT ESPAÑA, S.A.
ALLIANZ COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS, S.A.
ANOVA IT CONSULTING, S.L.
ANPARK GESTIÓN, S.L.
AQUALIA, S.A.
ASOCIACIÓN ALANNA
BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA, S.A
BANCO DE SANTANDER, S.A.
BANCO POPULAR ESPAÑOL, S.A.
BASF ESPAÑOLA, SL
BOEHRINGER INGELHEIM ESPAÑA, S.A.
BORGES, SAU
BT ESPAÑA, SAU
CAIXABANK, S.A.
CAN CET CENTRE D'INSERCIÓ SOCIO-LABORAL
CARAC SIGLO XXI, S.L.
COMISIONES OBRERAS REGIÓN DE MURCIA
CONFECCIONES NOVATEX, S.L.
CONTRATAS Y OBRAS EMPRESA CONSTRUCTORA, S.A.
DEUTSCHE BANK, SAE
DR. FRANZ SCHNEIDER, S.A.U.
EMPRESA CONSTRUCTORA EUJCA
EMPRESA MUNICIPAL DE SERVICIOS DE MEDIO AMBIENTE URBANO DE GIJÓN, S.A.
ENAGAS, S.A.
ENDESA, S.A.
EQUIPOS NUCLEARES, S.A.
ERNST & YOUNG ABOGADOS, S.L.P.

ERNST & YOUNG SERVICIOS CORPORATIVOS, S.L.
ERNST & YOUNG, S.L.
EUROCONSULT, S.A.
FEIRACO, SOCIEDAD COOPERATIVA GALLEGA
FERROVIAL, S.A.
FOMENTO DE CONSTRUCCIONES Y CONTRATAS, S.A.
FUNDACIÓ ARRELS
FUNDACIÓN LA CAIXA
FUNDACIÓN ONCE
FUNDACIÓN VALDOCCO
FUNDOSA GRUPO, S.A.
GLAXOSMITHKLINE, S.A.
GRUPO AUTOESCUELA PLACENTINA, S.A.
GRUPO LECHE PASCUAL
GRUPO SADA P.A., S.A.
HENKEL IBÉRICA, S.A.
ICSE, S.A.
IKEA IBÉRICA, S.A.
INDRA SISTEMAS, S.A.
ING DIRECT NV SUCURSAL ESPAÑA
INGENIERIA DE SISTEMAS PARA LA DEFENSA DE ESPAÑA, S.A. (ISDEFE)
INGENIERIA Y SUMINISTROS DE ASTURIAS, SAU
INSTITUTO ANDALUZ DE TECNOLOGÍA
INSTITUTO TÉCNICO COMERCIAL CUATROVIENTOS, S. COOP.
INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES, S.A.
ISASTUR INGENIERÍA, S.A.
JANSSEN-CILAG, SA
LIMCO SOCIEDAD COOPERATIVA GALLEGA DE INTEGRACION SOCIAL
MAHOU, S.A.
MANTEQUERÍAS ARIAS, S.A.
MARTÍNEZ LORIENTE, S.A.
MERCK, SHARP & DOHME DE ESPAÑA, S.A.
METRO BILBAO, S.A.

MUTUA MADRILEÑA AUTOMOVILISTA, SOCIEDAD DE SEGUROS A PRIMA FIJA
MUTUALIA MATEPSS NÚMERO 2
PAUMA, S.L.
PEUGEOT CITROËN AUTOMÓVILES ESPAÑA, S.A.
PLUS ULTRA SEGUROS
REALE SEGUROS GENERALES, S.A.
RED ELECTRICA DE ESPAÑA, SAU
RENAULT CONSULTING, S.A.
REPSOL, S.A.
S2 GRUPO DE INNOVACIÓN EN PROCESOS ORGANIZATIVOS, S.L.
SADA P.A. CATALUNYA, S.A.
SADA P.A. VALENCIA, S.A.
SODEXO ESPAÑA, S.A.
SOREA SOCIEDAD REGIONAL DE ABASTECIMIENTO DE AGUAS, S.A.
TIEBEL, SOCIEDAD COOPERATIVA
VERDIMED, S.A.
XEROX ESPAÑA, SAU

ANEXO V: CUESTIONARIO

LA PERSPECTIVA DEL GÉNERO EN LAS INICIATIVAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

Por favor, indique si la persona responsable de la RS en la empresa es mujer u hombre:

Mujer

Hombre

Por favor, proporcione los siguientes datos de su organización:

1. Número de personas empleadas:

2. Porcentaje de mujeres en la empresa:

3. Antigüedad de la empresa en número de años:

4. Sector de pertenencia:

a. Aeronáutica, automoción y autopistas

b. Alimentación, bebidas, tabacos

c. Constructoras e inmobiliarias

d. Educación

e. Electricidad, gas, petróleos, derivados

f. Entidades de financiación

g. Hostelería, turismo

h. Industrias sanitarias, asistenciales y farmacéuticas

i. Informática, software y equipamiento electrónico

j. Ingenierías

k. Maquinaria, equipos

l. Mayoristas, comercialización, tiendas, textil, calzado

m. Medios de comunicación, editoriales, ocio y entretenimiento, publicidad

n. Operadoras y telecomunicaciones

o. Químicas, papel, plásticos, productos metálicos, vidrio

p. Residuos y aguas

q. Seguros

r. Servicios a empresas

s. Siderurgia y metalurgia

t. Transporte, materiales

u. Otros

5. Nacionalidad de la empresa:

6. Acuerdos internacionales suscritos y certificaciones obtenidas:

Pacto Mundial de Naciones Unidas

ISO 26.000: 2010

AENOR RS10

Norma SGE 21 de Forética

Certificado EFR

Memorias elaboradas de acuerdo GRI

Ninguno de los anteriores

7. Ámbito de actuación: LOCAL

Nacional

Europeo

Internacional

Global

Por favor, valore de 1 a 5 en qué medida despliega las siguientes acciones o prácticas de Responsabilidad Social de Género en su organización, así como su impacto.

Para hacerlo, utilice la siguiente escala del 1 al 5:

1= Nunca/ Nada

2= Casi Nunca/ Poco

3= Alguna Vez/ Algo

4= Con Cierta Regularidad/ Bastante

5= Siempre / Mucho

GOBIERNO CORPORATIVO Y VALORES					
	1	2	3	4	5
1. Recoge en su Misión, Visión y/o Valores el objetivo de promoción de la igualdad entre mujeres y hombres	()	()	()	()	()
2. Tiene un plan para alcanzar su compromiso con la igualdad de género	()	()	()	()	()
3. Tiene asignado un presupuesto para iniciativas de género	()	()	()	()	()
4. Asigna a una persona de la dirección la responsabilidad de apoyar y promover las acciones de igualdad de género	()	()	()	()	()
5. Incluye la igualdad de género como un indicador de desempeño en su evaluación organizacional	()	()	()	()	()
6. Los informes emitidos por la organización tienen en cuenta la variable género (desagregan los datos por género)	()	()	()	()	()
7. Desarrolla iniciativas para reclutar y nombrar a mujeres en el Consejo de Administración o asimilable	()	()	()	()	()
8. Desarrolla iniciativas para reclutar y nombrar a mujeres en los Órganos de Dirección o Gestión	()	()	()	()	()
9. La Alta Dirección muestra su compromiso con la igualdad de género a nivel externo (participando en foros, patrocinios de actividades relacionadas con la igualdad, premios, etc)	()	()	()	()	()
10. La Alta Dirección muestra su compromiso con la igualdad de género a nivel interno (poniendo este tema en la agenda, reuniones, foros internos, etc)	()	()	()	()	()
11. Se realizan campañas de sensibilización interna que incidan en la igualdad como valor diferencial de la organización	()	()	()	()	()
12. En el contexto de la crisis actual continúa desarrollando políticas de igualdad de género	()	()	()	()	()

Impacto en la Empresa					
13. Ha alcanzado un número equilibrado de mujeres y hombres en el Consejo de Administración	()	()	()	()	()
14. Tiene una presencia equilibrada de mujeres y hombres entre las personas ejecutivas mejor remuneradas	()	()	()	()	()
15. Han mejorado los indicadores en materia de igualdad de género en la empresa en los últimos 5 años	()	()	()	()	()
16. El presupuesto destinado a iniciativas de igualdad de género ha aumentado en los últimos 3 años	()	()	()	()	()
RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNA					
GESTIÓN DE PERSONAS / RRHH					
ÁREA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN					
1. El equipo seleccionador tiene formación específica en materia de igualdad	()	()	()	()	()
2. Se utiliza un lenguaje neutro en el proceso de reclutamiento y selección	()	()	()	()	()
3. Si hay desequilibrios de género en los diferentes puestos y/o departamentos se toman acciones correctivas	()	()	()	()	()
4. Se establecen porcentajes mínimos de contratación del sexo menos representado	()	()	()	()	()
5. Se promueve que en la terna final haya representantes de los dos géneros	()	()	()	()	()
Impacto en la Empresa					
6. Se ha incrementado el número de mujeres presentes en la terna final	()	()	()	()	()
7. Se ha incrementado el número de solicitudes de mujeres para puestos tradicionalmente ocupados por hombres	()	()	()	()	()
8. Han disminuido los desequilibrios de género en diferentes puestos y/o departamentos gracias a las acciones correctivas desarrolladas	()	()	()	()	()
ÁREA DE PROMOCIÓN PROFESIONAL Y DESARROLLO DE CARRERA					
9. Se identifican las dificultades que tienen las mujeres para incorporarse a los procesos de promoción y se definen estrategias para solventarlas	()	()	()	()	()
10. Se identifican las barreras que tienen las mujeres para acceder a puestos de alta dirección y se establecen mecanismos para su incorporación.	()	()	()	()	()
11. Se toman medidas para que aspectos como disponibilidad horaria y para viajar, ausencia por cuidado de hijos/as, etc., no sean criterios decisivos para la promoción	()	()	()	()	()
12. Se prioriza la promoción de mujeres en los puestos en los que están infra-representadas.	()	()	()	()	()
13. Se fomenta que las mujeres cuenten con redes de apoyo como <i>mentoring</i> o <i>coaching</i>	()	()	()	()	()
14. Existe una base de datos o un sistema de identificación con las mujeres promocionables	()	()	()	()	()

La Gestión de la Responsabilidad Social de Género desde la Configuración de un Marco de Actuación y su Aplicación en Empresas Comprometidas con la Igualdad de Género

15. Se programan cursos en habilidades directivas, técnicas de comunicación, liderazgo, etc., dirigidos a mujeres con posibilidades de promoción.	()	()	()	()	()
Impacto en la Empresa					
16. Han promocionado más mujeres que hombres en los últimos 5 años	()	()	()	()	()
17. Se ha incrementado el número de mujeres que ha promocionado	()	()	()	()	()
18. Se ha incrementado el número de mujeres que ha promocionado a la alta dirección	()	()	()	()	()
ÁREA DE FORMACIÓN CONTINUA					
19. Se identifican los obstáculos de participación de las mujeres en los procesos formativos y se establecen mecanismos para su resolución	()	()	()	()	()
20. En caso de que la formación sea fuera de la jornada laboral se establecen medidas para facilitar la asistencia de las mujeres con personas dependientes y/ o menores a su cargo	()	()	()	()	()
21. Se posibilita la asistencia a la formación a aquellas personas trabajadoras que están disfrutando de un permiso de excedencia	()	()	()	()	()
22. Se ofrece formación en Igualdad de Género a toda la plantilla	()	()	()	()	()
Impacto en la Empresa					
23. Se ha incrementado el número de mujeres que han participado en cursos de formación	()	()	()	()	()
24. Se han incrementado las acciones formativas en materia de igualdad	()	()	()	()	()
25. En las encuestas de satisfacción personal las mujeres han mejorado la valoración de la formación recibida	()	()	()	()	()
ÁREA DE RETRIBUCIÓN					
26. Se garantiza que los criterios que rigen los complementos y pluses salariales no provoquen situaciones de discriminación	()	()	()	()	()
27. Las personas responsables de definir la política retributiva reciben formación en materia de igualdad de oportunidades	()	()	()	()	()
28. Se implantan medidas de acción positiva tendentes a reducir las brechas salariales siempre que se observen diferencias retributivas entre mujeres y hombres	()	()	()	()	()
Impacto en la Empresa					
29. Se han reducido las diferencias retributivas entre mujeres y hombres	()	()	()	()	()
30. Se han reducido las diferencias en la asignación de complementos y pluses salariales entre mujeres y hombres	()	()	()	()	()
ÁREA DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y PERSONAL					
31. Se analizan necesidades específicas de conciliación ofreciendo soluciones individualizadas	()	()	()	()	()
32. El equipo directivo hace uso de las medidas de conciliación	()	()	()	()	()
33. Se ponen en práctica las siguientes medidas de flexibilización de los tiempos de trabajo					

• Jornada continua	()	()	()	()	()
• Flexibilidad horaria	()	()	()	()	()
• Elección de turno de trabajo	()	()	()	()	()
• Banco de horas	()	()	()	()	()
• Luces apagadas	()	()	()	()	()
• Flexibilidad vacacional	()	()	()	()	()
• Semana laboral comprimida	()	()	()	()	()
• Jornada compartida	()	()	()	()	()
• Trabajo a distancia o teletrabajo	()	()	()	()	()
34. Se ofrecen las siguientes prestaciones sociales:					
• Guarderías en la empresa	()	()	()	()	()
• Ayudas económicas para gastos por cuidado de hijos e hijas y personas mayores	()	()	()	()	()
• Beneficios sociales como planes de pensiones, seguros de vida, seguros médicos, tickets de comida u otras ayudas materiales para la familia	()	()	()	()	()
35. Se establecen reuniones en horas cercanas a la finalización de la jornada	()	()	()	()	()
36. Informa a su personal sobre sus derechos y posibilidades de conciliar vida laboral y familiar	()	()	()	()	()
Impacto en la Empresa					
37. En las encuestas de satisfacción personal las mujeres han mejorado la valoración sobre las medidas de conciliación	()	()	()	()	()
38. Se ha incrementado el número de personal directivo que hace uso de las medidas de conciliación	()	()	()	()	()
39. Se ha incrementado el número de mujeres que hace uso de las medidas de conciliación	()	()	()	()	()
40. Se ha incrementado el número de hombres que hace uso de las medidas de conciliación	()	()	()	()	()
SALUD Y SEGURIDAD EN EL LUGAR DE TRABAJO (SST)					
41. Registra y analiza por género las diferentes tipologías de enfermedad y accidentes	()	()	()	()	()
42. Monitoriza los factores de estrés particulares a las mujeres (carga emocional de algunos puestos, escaso control y autonomía del trabajo, doble jornada, etc.)	()	()	()	()	()
43. Considera importante y promueve que el Comité de Prevención sea paritario	()	()	()	()	()
44. Modifica o rediseña las condiciones del trabajo en un puesto o en un proceso para favorecer la incorporación de la mujer al mismo	()	()	()	()	()
45. En la formación sobre prevención y salud y seguridad en el trabajo se incluyen aspectos de género	()	()	()	()	()
46. Se establecen medidas para prevenir, eliminar y sancionar las situaciones de acoso sexual en el trabajo	()	()	()	()	()
47. Se facilita a las trabajadoras que sufran violencia de género en sus hogares medidas de apoyo (cambio de puesto de trabajo, horario,	()	()	()	()	()

La Gestión de la Responsabilidad Social de Género desde la Configuración de un Marco de Actuación y su Aplicación en Empresas Comprometidas con la Igualdad de Género

apoyo psicológico, etc.)					
Impacto en la Empresa					
48. El Comité de Prevención es paritario	()	()	()	()	()
49. Se han incorporado mujeres en puestos donde estaban infra-representadas gracias a la modificación / diseño de las condiciones del trabajo en un puesto o en un proceso	()	()	()	()	()
50. Se han reducido las tasas de absentismo (enfermedad común / accidentes) en las mujeres gracias al análisis de los riesgos específicos de este colectivo	()	()	()	()	()
PROCESOS DE CAMBIO (FUSIONES, ADQUISICIONES, PROCESOS DE REESTRUCTURACIÓN, ETC.)					
51. Se ha realizado un análisis de los efectos del cambio, de la crisis y de sus soluciones en las mujeres de la empresa	()	()	()	()	()
52. En caso de desvinculación forzosa se toman medidas para que las mujeres no sean las perjudicadas mayoritariamente	()	()	()	()	()
53. Se analizan las razones de desvinculación voluntaria diferenciando mujeres y hombres	()	()	()	()	()
54. Se adoptan medidas específicas para reducir la desvinculación voluntaria de las mujeres	()	()	()	()	()
55. Se promueve una participación equilibrada de ambos sexos en el proceso de toma de decisiones relacionado con la adaptación al cambio	()	()	()	()	()
Impacto en la Empresa					
56. La desvinculación voluntaria de las mujeres se ha reducido como resultado de las medidas específicas adoptadas	()	()	()	()	()
57. Se ha incrementado el número de mujeres que participan en el proceso de toma de decisiones relacionadas con la adaptación al cambio	()	()	()	()	()
GESTIÓN DEL IMPACTO AMBIENTAL Y DE LOS RECURSOS NATURALES					
58. Se establecen acuerdos de colaboración con centros educativos para promover el interés de las mujeres por la ciencia y la tecnología	()	()	()	()	()
59. Tiene establecidas medidas para contratar y ampliar el acceso de las mujeres a las áreas medioambientales	()	()	()	()	()
60. Tiene establecidas medidas para que las mujeres alcancen puestos de dirección en áreas medioambientales	()	()	()	()	()
61. Tiene establecidas medidas para contratar y ampliar el acceso de las mujeres al departamento de diseño e I+D+i	()	()	()	()	()
62. Tiene establecidas medidas para que las mujeres alcancen puestos de dirección en diseño e I+D+i	()	()	()	()	()
63. Mide por géneros la implicación del personal en iniciativas medioambientales en el ámbito interno de la empresa (disminución en el uso de recursos, reutilización y reciclaje, etc.)	()	()	()	()	()
Impacto en la Empresa					
64. En general, el trabajo y aportaciones de las mujeres de la empresa ha contribuido a una mejora en la eficiencia energética y medioambiental	()	()	()	()	()

65. La incorporación de mujeres al área medioambiental y/o de I+D+i ha derivado en productos y servicios más ecológicos y sostenibles	()	()	()	()	()
66. La incorporación de mujeres al área medioambiental y/o de I+D+i ha derivado en sistemas eficaces de reciclaje y reutilización para cerrar los ciclos de vida de los productos	()	()	()	()	()
67. La incorporación de mujeres al área medioambiental y/o de I+D+i ha derivado en una reducción en el impacto ambiental del transporte de productos y otros bienes, materiales y personas	()	()	()	()	()
RESPONSABILIDAD SOCIAL EXTERNA					
COMUNIDADES LOCALES					
1. Se potencia la contratación directa de mujeres de la localidad	()	()	()	()	()
2. Potencia la subcontratación local, en especial de empresas creadas o gestionadas por mujeres, o aquéllas en las que el empleo femenino sea mayoritario.	()	()	()	()	()
3. Tiene establecidos programas de fomento a la educación, al deporte y a la cultura dirigidos a las mujeres de la comunidad	()	()	()	()	()
4. Invierte en programas de educación y prevención en temas de violencia de género	()	()	()	()	()
5. Ayuda en la creación de empresas entre las mujeres de la comunidad	()	()	()	()	()
6. Apoya a través de programas filantrópicos a ONGs o gobiernos locales en iniciativas que promueven la igualdad de género	()	()	()	()	()
Impacto en la Empresa					
7. Ha tenido un impacto positivo en el empleo femenino de la comunidad	()	()	()	()	()
8. Los programas de formación tienen un impacto positivo en la disminución de las desigualdades de género en la comunidad	()	()	()	()	()
9. La comunidad local percibe a la empresa como un referente en igualdad de oportunidades (se le convoca a foros, proyectos, premios...)	()	()	()	()	()
SOCIOS COMERCIALES, EMPRESAS PROVEEDORAS Y PERSONAS CONSUMIDORAS					
CADENA DE VALOR: SOCIOS COMERCIALES Y EMPRESAS PROVEEDORAS					
10. En la selección de proveedores valora como criterio que el proveedor haya adoptado acciones para promover la igualdad de género	()	()	()	()	()
11. En la selección de proveedores valora como criterio que el proveedor emplee a grupos de mujeres en riesgo de exclusión	()	()	()	()	()
12. Formaliza en sus cláusulas los requisitos exigidos a socios y proveedores en materia de igualdad de género	()	()	()	()	()
13. Verifica los requisitos de igualdad de género en socios y proveedores (cuestionarios de auto evaluación, visitas a instalaciones, auditorías, etc.)	()	()	()	()	()
14. En caso de que los proveedores incumplan los requisitos de igualdad de género se adoptan medidas.	()	()	()	()	()
15. Premian o reconocen a socios y proveedores por prácticas	()	()	()	()	()

La Gestión de la Responsabilidad Social de Género desde la Configuración de un Marco de Actuación y su Aplicación en Empresas Comprometidas con la Igualdad de Género

excelentes en materia de género					
Impacto en la Empresa					
17. Se ha incrementado el número de proveedores que han incluido criterios de igualdad en sus empresas	()	()	()	()	()
18. Se han incrementado el número de proveedores premiados o reconocidos por buenas prácticas en género	()	()	()	()	()
19. Se han importado buenas prácticas en igualdad de género de los socios y proveedores	()	()	()	()	()
PERSONAS CONSUMIDORAS: MARKETING Y ATENCIÓN A LA CLIENTELA					
20. Mediante acciones de marketing se apoyan programas dirigidos a mujeres (prevención del maltrato doméstico, cáncer de mama, etc.)	()	()	()	()	()
21. Mediante la comunicación se contribuye a implantar patrones de comportamiento que promuevan la igualdad en todos los entornos (laborales y familiares).	()	()	()	()	()
22. Se difunden entre las personas consumidoras las políticas de igualdad de la empresa	()	()	()	()	()
Impacto en la Empresa					
23. Se han obtenido premios de asociaciones de personas consumidoras por las actuaciones de la empresa encaminadas al logro de la igualdad	()	()	()	()	()
24. Se ha incrementado la satisfacción de las consumidoras	()	()	()	()	()
DERECHOS HUMANOS					
25. Ha suscrito los "Principios para el Empoderamiento de la Mujer" de UNIFEM y Pacto Mundial de las Naciones Unidas	()	()	()	()	()
26. Tiene establecidos diversos mecanismos para asegurar el cumplimiento de estos Principios	()	()	()	()	()
27. Ofrece formación a las personas clave de la empresa sobre la aplicación de esos Principios	()	()	()	()	()
28. Promueve la mejora progresiva y continua de estos Principios y de sus niveles de protección	()	()	()	()	()
29. Exige el cumplimiento de dichos Principios a los socios/proveedores	()	()	()	()	()
Impacto en la Empresa					
30. No ha tenido ningún incidente y denuncia por la vulneración de los derechos humanos de las mujeres	()	()	()	()	()
31. Todas las personas clave de la empresa están formadas sobre los "Principios para el Empoderamiento de la Mujer"	()	()	()	()	()
32. Se ha incrementado el número de proveedores de la empresa que han suscrito los "Principios para el Empoderamiento de la Mujer"	()	()	()	()	()
PROBLEMAS ECOLÓGICOS MUNDIALES					
33. Los Comités u Órganos de la empresa que deciden sobre inversiones con un impacto medioambiental hacen partícipes o consultan a mujeres pertenecientes a asociaciones medioambientales	()	()	()	()	()
34. Se ofrece capacitación y formación en materia medioambiental a las mujeres en países en vías de desarrollo	()	()	()	()	()

35. Se apoya al personal voluntario que trabaja en proyectos medioambientales con asociaciones lideradas por mujeres	()	()	()	()	()
36. Se apoyan las cuestiones medioambientales que más afectan a las mujeres a nivel local, nacional o internacional	()	()	()	()	()
37. Se apoyan campañas llevadas a cabo por mujeres destinadas a proteger el medioambiente	()	()	()	()	()
Impacto en la Empresa					
38. Se han incrementado el número de mujeres de la localidad que participan en los procesos de consulta de los proyectos medioambientales de la empresa	()	()	()	()	()
39. Se han incrementado el número de mujeres capacitadas y formadas en materia medioambiental en países en vías de desarrollo	()	()	()	()	()
40. Ha crecido el número de personas voluntarias de la empresa en proyectos medioambientales con asociaciones lideradas por mujeres	()	()	()	()	()
41. Ha crecido la dotación financiera para las cuestiones medioambientales que más afectan a mujeres a nivel local, nacional o internacional	()	()	()	()	()

IMPACTO GENERAL DE LA RSG

¿Cuál cree que ha sido el impacto general de las medidas de RS y Género adoptadas por su empresa? (1, No ha impactado; 5, Impacto muy alto)

IMPACTOS GLOBALES EN LA EMPRESA

	1	2	3	4	5
1. Mejora en la imagen y reputación	()	()	()	()	()
2. Incremento en el número de noticias positivas sobre la empresa	()	()	()	()	()
3. Incremento del número de premios relacionados con la RS y Género	()	()	()	()	()
4. Mejora en la diferenciación respecto a competidores	()	()	()	()	()
5. Mejora en la competitividad de la empresa	()	()	()	()	()
6. Mayor retención y fidelidad del personal	()	()	()	()	()
7. Mayor atracción de talento a la empresa	()	()	()	()	()
8. Incremento de la satisfacción del personal	()	()	()	()	()
9. Mayor productividad	()	()	()	()	()
10. Mayor capacidad de innovación	()	()	()	()	()
11. Reducción del absentismo	()	()	()	()	()
12. Mayor índice de maternidad	()	()	()	()	()
13. Mejora en los ratios financieros	()	()	()	()	()
14. Mayor atracción de fuentes de financiación	()	()	()	()	()
15. Incremento de los beneficios	()	()	()	()	()
16. Incremento en los ingresos por ventas	()	()	()	()	()

La Gestión de la Responsabilidad Social de Género desde la Configuración de un Marco de Actuación y su Aplicación en Empresas Comprometidas con la Igualdad de Género

17. Reducción de los costes operativos	()	()	()	()	()
18. Incremento en la apertura de nuevos mercados	()	()	()	()	()
19. Incremento en el lanzamiento de nuevos productos	()	()	()	()	()

Muchas gracias por su colaboración.

Si desea recibir un resumen ejecutivo con los resultados de este estudio, por favor, deje su dirección de correo electrónico y se lo haremos llegar

ANEXO VI: CLASIFICACIÓN DESCENDENTE DE PRÁCTICAS DE RSG ADOPTADAS POR LAS EMPRESAS (MEDIAS)

GOBIERNO CORPORATIVO Y VALORES	2. Tiene un plan para alcanzar su compromiso con la igualdad de género	4,72
SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO	46. Se establecen medidas para prevenir, eliminar y sancionar las situaciones de acoso sexual en el trabajo	4,68
GOBIERNO CORPORATIVO Y VALORES	4. Asigna a una persona de la dirección la responsabilidad de apoyar y promover las acciones de igualdad de género	4,60
Área de Reclutamiento, selección y contratación	2. Se utiliza un lenguaje neutro en el proceso de reclutamiento y selección	4,59
GOBIERNO CORPORATIVO Y VALORES	12. En el contexto de la crisis actual continúa desarrollando políticas de igualdad de género	4,59
Área de Conciliación de la vida laboral, familiar y personal	36. Informa a su personal sobre sus derechos y posibilidades de conciliar vida laboral y familiar	4,55
Área de Conciliación de la vida laboral, familiar y personal	33. Se ponen en práctica las siguientes medidas de flexibilización de los tiempos de trabajo: Flexibilidad horaria	4,53
Área de Retribución	26. Se garantiza que los criterios que rigen los complementos y pluses salariales no provoquen situaciones de discriminación	4,40
GOBIERNO CORPORATIVO Y VALORES	9. La Alta Dirección muestra su compromiso con la igualdad de género a nivel externo (participando en foros, patrocinios de actividades relacionadas con la igualdad, premios, etc)	4,39
GOBIERNO CORPORATIVO Y VALORES	1. Recoge en su Misión, Visión y/o Valores el objetivo de promoción de la igualdad entre mujeres y hombres	4,38
GOBIERNO CORPORATIVO Y VALORES	10. La Alta Dirección muestra su compromiso con la igualdad de género a nivel interno (poniendo este tema en la agenda, reuniones, foros internos, etc)	4,35
Área de Conciliación de la vida laboral, familiar y personal	31. Se analizan necesidades específicas de conciliación ofreciendo soluciones individualizadas	4,31
Área de Promoción	11. Se toman medidas para que aspectos como disponibilidad horaria y para viajar, ausencia por cuidado de hijos/as, etc., no sean criterios decisivos para la promoción	4,30
Área de Reclutamiento, selección y contratación	1. El equipo seleccionador tiene formación específica en materia de igualdad	4,27
Área de Retribución	27. Las personas responsables de definir la política retributiva reciben formación en materia de igualdad de oportunidades	4,18
Área de Conciliación de la vida laboral, familiar y personal	34. Se ofrecen las siguientes prestaciones sociales: Beneficios sociales como planes de pensiones, seguros de vida, seguros médicos, tickets de comida u otras ayudas materiales para la familia	4,17
GOBIERNO CORPORATIVO Y VALORES	11. Se realizan campañas de sensibilización interna que incidan en la igualdad como valor diferencial de la organización	4,15
SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO	47. Se facilita a las trabajadoras que sufran violencia de género en sus hogares medidas de apoyo (cambio de puesto de trabajo, horario, apoyo psicológico, etc.)	4,14

Área de Conciliación de la vida laboral, familiar y personal	33. Se ponen en práctica las siguientes medidas de flexibilización de los tiempos de trabajo: Jornada continua	4,13
Área de Conciliación de la vida laboral, familiar y personal	33. Se ponen en práctica las siguientes medidas de flexibilización de los tiempos de trabajo: Flexibilidad vacacional	4,11
GOBIERNO CORPORATIVO Y VALORES	6. Los informes emitidos por la organización tienen en cuenta la variable género (desagregan los datos por género)	4,08
GOBIERNO CORPORATIVO Y VALORES	8. Desarrolla iniciativas para reclutar y nombrar a mujeres en los Órganos de Dirección o Gestión	4,08
Área de Formación continua	22. Se ofrece formación en Igualdad de Género a toda la plantilla	4,08
PERSONAS CONSUMIDORAS	21. Mediante la comunicación se contribuye a implantar patrones de comportamiento que promuevan la igualdad en todos los entornos (laborales y familiares)	3,96
Área de Formación continua	20. En caso de que la formación sea fuera de la jornada laboral se establecen medidas para facilitar la asistencia de las mujeres con personas dependientes y/ o menores a su cargo	3,90
Área de Conciliación de la vida laboral, familiar y personal	32. El equipo directivo hace uso de las medidas de conciliación	3,87
Área de Formación continua	19. Se identifican los obstáculos de participación de las mujeres en los procesos formativos y se establecen mecanismos para su resolución	3,85
Área de Promoción	10. Se identifican las barreras que tienen las mujeres para acceder a puestos de alta dirección y se establecen mecanismos para su incorporación	3,82
Área de Promoción	15. Se programan cursos en habilidades directivas, técnicas de comunicación, liderazgo, etc., dirigidos a mujeres con posibilidades de promoción	3,77
PERSONAS CONSUMIDORAS	22. Se difunden entre las personas consumidoras las políticas de igualdad de la empresa	3,76
GOBIERNO CORPORATIVO Y VALORES	5. Incluye la igualdad de género como un indicador de desempeño en su evaluación organizacional	3,75
Área de Promoción	9. Se identifican las dificultades que tienen las mujeres para incorporarse a los procesos de promoción y se definen estrategias para solventarlas	3,70
Área de Promoción	12. Se prioriza la promoción de mujeres en los puestos en los que están infra-representadas	3,68
Área de Promoción	14. Existe una base de datos o un sistema de identificación con las mujeres promocionables	3,68
Área de Retribución	28. Se implantan medidas de acción positiva tendentes a reducir las brechas salariales siempre que se observen diferencias retributivas entre mujeres y hombres	3,67
GOBIERNO CORPORATIVO Y VALORES	3. Tiene asignado un presupuesto para iniciativas de género	3,61
Área de Reclutamiento, selección y contratación	5. Se promueve que en la terna final haya representantes de los dos géneros	3,59
Área de Reclutamiento, selección y contratación	3. Si hay desequilibrios de género en los diferentes puestos y/o departamentos se toman acciones correctivas	3,54
CADENA DE VALOR	10. En la selección de proveedores valora como criterio que el proveedor haya adoptado acciones para promover la igualdad de	3,54

	género	
Área de Formación continua	21. Se posibilita la asistencia a la formación a aquellas personas trabajadoras que están disfrutando de un permiso de excedencia	3,51
SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO	43. Considera importante y promueve que el Comité de Prevención sea paritario	3,47
COMUNIDADES LOCALES	6. Apoya a través de programas filantrópicos a ONGs o gobiernos locales en iniciativas que promueven la igualdad de género	3,47
GOBIERNO CORPORATIVO Y VALORES	7. Desarrolla iniciativas para reclutar y nombrar a mujeres en el Consejo de Administración o asimilable	3,46
SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO	45. En la formación sobre prevención y salud y seguridad en el trabajo se incluyen aspectos de género	3,44
PERSONAS CONSUMIDORAS	20. Mediante acciones de marketing se apoyan programas dirigidos a mujeres (prevención del maltrato doméstico, cáncer de mama, etc.)	3,44
SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO	41. Registra y analiza por género las diferentes tipologías de enfermedad y accidentes	3,41
ADAPTACIÓN AL CAMBIO	55. Se promueve una participación equilibrada de ambos sexos en el proceso de toma de decisiones relacionado con la adaptación al cambio	3,39
SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO	44. Modifica o rediseña las condiciones del trabajo en un puesto o en un proceso para favorecer la incorporación de la mujer al mismo	3,38
COMUNIDADES LOCALES	1. Se potencia la contratación directa de mujeres de la localidad	3,38
Área de Promoción	13. Se fomenta que las mujeres cuenten con redes de apoyo como <i>mentoring</i> o <i>coaching</i>	3,38
DERECHOS HUMANOS	27. Ofrece formación a las personas clave de la empresa sobre la aplicación de esos Principios	3,32
DERECHOS HUMANOS	28. Promueve la mejora progresiva y continua de estos Principios y de sus niveles de protección	3,26
Área de Conciliación de la vida laboral, familiar y personal	33. Se ponen en práctica las siguientes medidas de flexibilización de los tiempos de trabajo: Trabajo a distancia o teletrabajo	3,20
COMUNIDADES LOCALES	4. Invertirte en programas de educación y prevención en temas de violencia de género	3,18
Área de Conciliación de la vida laboral, familiar y personal	34. Se ofrecen las siguientes prestaciones sociales: Ayudas económicas para gastos por cuidado de hijos e hijas y personas mayores	3,18
CADENA DE VALOR	12. Formaliza en sus cláusulas los requisitos exigidos a socios y proveedores en materia de igualdad de género: Cadena de Valor	3,14
DERECHOS HUMANOS	26. Tiene establecidos diversos mecanismos para asegurar el cumplimiento de estos Principios	3,13
ADAPTACIÓN AL CAMBIO	52. En caso de desvinculación forzosa se toman medidas para que las mujeres no sean las perjudicadas mayoritariamente	3,04
ADAPTACIÓN AL CAMBIO	53. Se analizan las razones de desvinculación voluntaria diferenciando mujeres y hombres	3,02
Área de Conciliación de la vida laboral, familiar y personal	33. Se ponen en práctica las siguientes medidas de flexibilización de los tiempos de trabajo: Elección de turno de trabajo	3,02

La Gestión de la Responsabilidad Social de Género desde la Configuración de un Marco de Actuación y su Aplicación en Empresas Comprometidas con la Igualdad de Género

CADENA DE VALOR	11. En la selección de proveedores valora como criterio que el proveedor emplee a grupos de mujeres en riesgo de exclusión	3,00
SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO	42. Monitoriza los factores de estrés particulares a las mujeres (carga emocional de algunos puestos, escaso control y autonomía del trabajo, doble jornada, etc.)	2,88
CADENA DE VALOR	16. Fomenta benchmarking entre socios y proveedores en prácticas de igualdad de género	2,86
GESTIÓN DEL IMPACTO MEDIOAMBIENTAL	58. Se establecen acuerdos de colaboración con centros educativos para promover el interés de las mujeres por la ciencia y la tecnología	2,84
CADENA DE VALOR	14. En caso de que los proveedores incumplan los requisitos de igualdad de género se adoptan medidas	2,83
DERECHOS HUMANOS	29. Exige el cumplimiento de dichos Principios a los socios/proveedores	2,80
CADENA DE VALOR	13. Verifica los requisitos de igualdad de género en socios y proveedores (cuestionarios de auto evaluación, visitas a instalaciones, auditorías, etc.)	2,76
ADAPTACIÓN AL CAMBIO	54. Se adoptan medidas específicas para reducir la desvinculación voluntaria de las mujeres	2,76
Área de Conciliación de la vida laboral, familiar y personal	33. Se ponen en práctica las siguientes medidas de flexibilización de los tiempos de trabajo: Banco de horas	2,74
GESTIÓN DEL IMPACTO MEDIOAMBIENTAL	59. Tiene establecidas medidas para contratar y ampliar el acceso de las mujeres a las áreas medioambientales	2,71
GESTIÓN DEL IMPACTO MEDIOAMBIENTAL	62. Tiene establecidas medidas para que las mujeres alcancen puestos de dirección en diseño e I+D+i	2,71
Área de Conciliación de la vida laboral, familiar y personal	35. Se establecen reuniones en horas cercanas a la finalización de la jornada	2,69
GESTIÓN DEL IMPACTO MEDIOAMBIENTAL	61. Tiene establecidas medidas para contratar y ampliar el acceso de las mujeres al departamento de diseño e I+D+i	2,68
DERECHOS HUMANOS	25. Ha suscrito los "Principios para el Empoderamiento de la Mujer" de UNIFEM y Pacto Mundial de las Naciones Unidas	2,66
COMUNIDADES LOCALES	3. Tiene establecidos programas de fomento a la educación, al deporte y a la cultura dirigidos a las mujeres de la comunidad	2,64
GESTIÓN DEL IMPACTO MEDIOAMBIENTAL	60. Tiene establecidas medidas para que las mujeres alcancen puestos de dirección en áreas medioambientales	2,60
PROBLEMAS MEDIOAMBIENTALES GLOBALES	36. Se apoyan las cuestiones medioambientales que más afectan a las mujeres a nivel local, nacional o internacional	2,58
Área de Conciliación de la vida laboral, familiar y personal	33. Se ponen en práctica las siguientes medidas de flexibilización de los tiempos de trabajo: Semana laboral comprimida	2,52
COMUNIDADES LOCALES	2. Potencia la subcontratación local, en especial de empresas creadas o gestionadas por mujeres, o aquellas en las que el empleo femenino sea mayoritario	2,51
Área de Reclutamiento, selección y contratación	4. Se establecen porcentajes mínimos de contratación del sexo menos representado	2,50

PROBLEMAS MEDIOAMBIENTALES GLOBALES	33. Los Comités u Órganos de la empresa que deciden sobre inversiones con un impacto medioambiental hacen partícipes o consultan a mujeres pertenecientes a asociaciones medioambientales	2,50
PROBLEMAS MEDIOAMBIENTALES GLOBALES	35. Se apoya al personal voluntario que trabaja en proyectos medioambientales con asociaciones lideradas por mujeres	2,46
PROBLEMAS MEDIOAMBIENTALES GLOBALES	37. Se apoyan campañas llevadas a cabo por mujeres destinadas a proteger el medioambiente	2,41
CADENA DE VALOR	15. Premian o reconocen a socios y proveedores por prácticas excelentes en materia de género	2,41
COMUNIDADES LOCALES	5. Ayuda en la creación de empresas entre las mujeres de la comunidad	2,37
ADAPTACIÓN AL CAMBIO	51. Se ha realizado un análisis de los efectos del cambio, de la crisis y de sus soluciones en las mujeres de la empresa	2,33
GESTIÓN DEL IMPACTO MEDIOAMBIENTAL	63. Mide por géneros la implicación del personal en iniciativas medioambientales en el ámbito interno de la empresa (disminución en el uso de recursos, reutilización y reciclaje, etc.)	2,25
Área de Conciliación de la vida laboral, familiar y personal	33. Se ponen en práctica las siguientes medidas de flexibilización de los tiempos de trabajo: Luces apagadas	2,19
PROBLEMAS MEDIOAMBIENTALES GLOBALES	34. Se ofrece capacitación y formación en materia medioambiental a las mujeres en países en vías de desarrollo	2,06
Área de Conciliación de la vida laboral, familiar y personal	33. Se ponen en práctica las siguientes medidas de flexibilización de los tiempos de trabajo: Jornada compartida	1,80
Área de Conciliación de la vida laboral, familiar y personal	34. Se ofrecen las siguientes prestaciones sociales: Guarderías en la empresa	1,37

ANEXO VII- HISTORIAL DE CONGLOMERACIÓN

Historial de conglomeración						
Etapa	Cluster combinado		Coeficientes	Primera aparición del cluster de etapa		Etapa siguiente
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	7	34	,000	0	0	58
2	18	54	,000	0	0	15
3	10	35	,000	0	0	21
4	1	16	,001	0	0	31
5	17	56	,001	0	0	23
6	22	36	,001	0	0	19
7	6	57	,002	0	0	18
8	30	42	,003	0	0	31
9	28	32	,004	0	0	30
10	3	51	,005	0	0	25
11	15	59	,006	0	0	15
12	26	39	,008	0	0	30
13	5	38	,009	0	0	49
14	46	48	,011	0	0	41
15	15	18	,013	11	2	29
16	37	55	,015	0	0	35
17	4	13	,017	0	0	26
18	6	44	,020	7	0	33
19	22	61	,023	6	0	36
20	31	33	,026	0	0	38
21	10	29	,031	3	0	45
22	2	41	,036	0	0	42
23	17	43	,041	5	0	43
24	40	60	,047	0	0	36
25	3	8	,052	10	0	43
26	4	47	,058	17	0	38
27	25	50	,065	0	0	39
28	21	52	,072	0	0	42
29	15	53	,079	15	0	46
30	26	28	,086	12	9	37
31	1	30	,094	4	8	50

32	20	27	,102	0	0	47
33	6	58	,111	18	0	40
34	9	19	,121	0	0	51
35	37	45	,130	16	0	50
36	22	40	,141	19	24	46
37	26	49	,151	30	0	47
38	4	31	,163	26	20	44
39	24	25	,175	0	27	52
40	6	12	,189	33	0	45
41	14	46	,206	0	14	48
42	2	21	,226	22	28	49
43	3	17	,252	25	23	54
44	4	11	,283	38	0	53
45	6	10	,313	40	21	48
46	15	22	,349	29	36	52
47	20	26	,385	32	37	53
48	6	14	,423	45	41	56
49	2	5	,466	42	13	58
50	1	37	,516	31	35	55
51	9	23	,573	34	0	57
52	15	24	,648	46	39	55
53	4	20	,732	44	47	54
54	3	4	,858	43	53	56
55	1	15	1,046	50	52	57
56	3	6	1,443	54	48	59
57	1	9	2,066	55	51	59
58	2	7	2,715	49	1	60
59	1	3	4,252	57	56	60
60	1	2	9,950	59	58	0