

PROYECTO EQUAL

POR LA DIVERSIDAD ACTIVA

**EL GÉNERO EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL
EMPRESARIAL**

ESTUDIO DIAGNÓSTICO DE EMPRESAS ESPAÑOLAS

**Dirección del trabajo: Coordinadora Española para el Lobby
Europeo de Mujeres CELEM**

Realización del estudio: Elena Carantoña

Madrid, junio 2006

EQUAL es una iniciativa comunitaria, promovida por la Comisión Europea, que cubre el periodo 2000-2006, y que tiene por objetivo “promover nuevas prácticas de lucha contra todo tipo de discriminación y de desigualdad en el mercado de trabajo, en un contexto de cooperación nacional”.

El Proyecto “Por la diversidad activa” ha sido aprobado por la Comisión Europea dentro de la iniciativa Equal. Forman parte de este Proyecto las siguientes entidades y organismos:

- Coordinadora Española para el Lobby Europeo de Mujeres, CELEM
- Asociación de Mujeres Empresarias de Cooperativas
- Asociación de Trabajadoras Autónomas y Emprendedoras de Madrid
- Ayuntamiento de Alcobendas
- Ayuntamiento de Alcorcón
- Ayuntamiento de Coslada
- Escuela de Relaciones Laborales de la Universidad Complutense de Madrid
- Fundación Carolina
- Instituto de la Mujer

El presente estudio se integra en el desarrollo del Proyecto “Por la diversidad activa”, en concreto, en el eje relativo a la Responsabilidad Social y a la definición de un Modelo Proactivo para la diversidad en las empresas.

INDICE

1. Presentación

1.1 Ámbito del estudio

1.2 Responsabilidad Social y género

1.3 Metodología

2. Panorama de la Responsabilidad Social

2.1 Instrumentos internacionales de Responsabilidad Social

2.2 El género en los instrumentos internacionales de RS

2.3 Conclusiones

3. Análisis de los Informes de Responsabilidad Social

3.1 La igualdad en los valores de las empresas

3.2 Indicadores de diversidad vertical

3.3 Conclusiones

4. La promoción profesional desde la Responsabilidad Social

4.1 Principios de Responsabilidad Social para los Empleados

4.2 Diversidad y promoción profesional

4.3 Conclusiones

5. Conclusión y perspectivas

1. Presentación

El Proyecto Equal “Por la Diversidad Activa” pretende impulsar medidas que tiendan a “Reducir los desequilibrios entre hombres y mujeres y apoyar la eliminación de la segregación en el trabajo”.

Los objetivos que se ha marcado el proyecto son:

- Reducir los desequilibrios entre hombres y mujeres, apoyar la eliminación de la segregación en el trabajo, tanto en el sector público como en el sector privado, y promover la igualdad de oportunidades.
- Desarrollar planes de acción positiva, tanto en el sector público como en el sector privado, y planes de promoción de la participación de las mujeres en el mercado de trabajo, diseñando estrategias que, además, impulsen modelos de desarrollo local sostenible.
- Integrar acciones dirigidas a paliar la segregación vertical y horizontal, y extraer lecciones que puedan ser transferibles a medidas de política pública, de actuación en centros de enseñanza y medidas de acción afirmativa.

Estos objetivos responden a “una estrategia central, cuyo resultado principal consiste en la definición de un Modelo Pro Activo para la diversidad en el mercado de trabajo”.¹

La diversidad en las empresas tiene dos dimensiones: horizontal y vertical. La primera hace referencia a la presencia de las mujeres en los sectores productivos y las especialidades profesionales, con especial atención a aquellos en los que las mujeres están subrepresentadas.

La dimensión vertical de la diversidad, en cambio, tiene que ver con la presencia de la mujer en las diferentes escalas de responsabilidad, y con las oportunidades de ascender o desplazarse en los niveles jerárquicos en igualdad de condiciones que los hombres. Cuando no existen estas condiciones de igualdad, se dice que se produce “segregación vertical”.

¹ En este caso, la diversidad se refiere a los sexos, hombres y mujeres, no a otros grupos o colectivos.

Podríamos definir la segregación vertical como aquellas situaciones que tienen por resultado una diferencia entre hombres y mujeres, desfavorable para éstas, en el desarrollo de su carrera profesional.

La segregación vertical tiene muchos síntomas: escasa visibilidad profesional de las mujeres; menor presencia en los órganos directivos, ya sea en los Consejos de Administración o en los puestos de responsabilidad directiva; periodos más largos de promoción profesional; presencia limitada a determinadas áreas que no forman parte del “núcleo duro” del negocio (recursos humanos, comunicación, calidad...), etc.

Todos ellos muestran que, entre la carrera profesional del hombre y de la mujer, hay diferencias, y que estas diferencias se traducen en menores índices de éxito profesional femenino. Ahora bien, la carrera profesional viene determinada, en cada contexto sociocultural, por una serie de factores personales y organizacionales.

En este estudio abordamos los elementos organizacionales de la carrera profesional, desde el punto de vista de la dimensión vertical de la diversidad.

La diversidad se promueve y se gestiona a través de todos los sistemas que la empresa utiliza para su funcionamiento, desde la definición de puestos de trabajo y el sistema retributivo, hasta la gestión por competencias o los procesos de promoción interna, además del sistema de evaluación, los horarios, etc.

Este estudio se centra en el análisis de la Responsabilidad Social como instrumento de acción a favor de la diversidad.

Esta definición del ámbito del estudio responde a la acción que el Programa Equal “Por la Diversidad Activa” define como el “análisis de experiencias socialmente responsables relacionadas con la implementación de medidas que favorezcan la participación de las mujeres en la toma de decisiones en las empresas, la igualdad efectiva en la escala salarial, el impulso de las medidas de conciliación necesarias para la permanencia de las mujeres en las empresas, el acceso a puestos de responsabilidad y todas aquellas acciones relevantes en relación con este ámbito”.

Esta vinculación entre diversidad de género en su dimensión vertical y Responsabilidad Social, es el elemento innovador de este estudio.

El objetivo que pretende es obtener un primer diagnóstico de la relación entre la Responsabilidad Social y la dimensión vertical de la diversidad en cuatro empresas españolas, diagnóstico que servirá de base para avanzar en la elaboración del Modelo Proactivo que busca el programa Equal “Por la Diversidad Activa”.

La consideración de la diversidad de género como uno de los elementos de la Responsabilidad Social es todavía reciente y está poco desarrollada. La Responsabilidad Social nace con un fuerte sesgo medio ambiental, ligada al desarrollo sostenible en su acepción más restringida de compatibilizar el mantenimiento del medio y la actividad económica. Con la globalización, la Responsabilidad Social se abre a los Derechos Humanos, que entran como elemento clave sobre todo para la actividad de las multinacionales fuera de sus países de origen.

Pero fue al incluir un tercer elemento, el Buen Gobierno corporativo, cuando la Responsabilidad Social se extendió entre las empresas. Los Códigos de Buen Gobierno son una práctica habitual por la exigencia de los inversores, y porque los gobiernos van adoptando normas que promueven entre las empresas la transparencia y la información al público.

Esta relación entre Buen Gobierno y Responsabilidad Social favoreció también la consolidación de la dimensión interna de la RS. Gracias a esta dimensión interna, la Responsabilidad Social deja de ser solamente una proyección filantrópica o ecológica, para ligarse directamente a la gestión empresarial. Esta vertiente se ha ido reforzando con elementos relativos a las pautas de gestión, la seguridad y salud en el trabajo, las prácticas laborales, la gestión de personas o la gestión del cambio.

Es durante esta evolución cuando se van incorporando a los principios y a los indicadores de Responsabilidad Social, indicadores de diversidad, en su acepción más americana de acción positiva hacia los grupos minoritarios.

Algunos de los promotores de estándares internacionales de RS están haciendo avanzar sus herramientas en este terreno, mientras que otros, sobre todo los promotores institucionales, avanzan más lentamente. Ninguno ha introducido todavía la diversidad de género como tal en sus protocolos, ni en su dimensión horizontal ni en la vertical.

En España, la Responsabilidad Social es una práctica relativamente reciente, más extendida en aquellas empresas que cotizan en mercados internacionales y que invierten, o tienen una presencia significativa, en otros mercados. Estas empresas sirven de ejemplo y de motor para la introducción de la RS, que es una práctica voluntaria. Este papel de

escaparate y este efecto demostración y emulación es uno de los objetivos buscados por la iniciativa Equal.

En cuanto al análisis de género en las empresas, se puede decir que, en España, comparado con otros países, sobre todo del mundo anglosajón, está todavía en pañales. Se han producido estos últimos años avances importantes en cuanto a la fotografía de la situación de segregación, tanto horizontal como vertical, pero se ha avanzado poco en el diagnóstico de sus causas.

Esta carencia es producto de la escasa atención que hasta hace poco se ha prestado al tema del género, tanto en las investigaciones sobre organización y empresas, como en los estudios relativos a la carrera profesional. Las iniciativas más continuadas se han centrado principalmente en la conciliación de la vida personal y profesional, que es un elemento relevante para la carrera profesional en general, y la de las mujeres en particular, pero solamente un elemento.

En este contexto, las fuentes de este estudio son principalmente los estándares internacionales de Responsabilidad Social, las investigaciones recientes sobre la carrera profesional, y los informes y publicaciones de las cuatro empresas que se analizan.

A continuación se delimitan el ámbito del estudio, la relación entre la Responsabilidad Social y el género, y la metodología del trabajo.

1.1 Ambito del estudio

De acuerdo con el marco en el que se plantea, este estudio pretende poner de manifiesto la relación que existe entre la dimensión interna de la Responsabilidad Social y la dimensión vertical de la diversidad de género.

Para ello se van a analizar los Informes de Responsabilidad Social de cuatro grandes empresas españolas: Banco Bilbao Vizcaya Argentaria BBVA, Iberdrola, Inditex y Telefónica.

La selección ha recaído en estas empresas por varias razones:

- Pertenecen a sectores muy diferentes, con lo que presentan una muestra amplia de las prácticas de Responsabilidad Social y de diversidad;
- Elaboran y presentan informes de Responsabilidad Social desde hace varios años;

- Todas utilizan estándares internacionales, lo que permitirá ver la versatilidad de esos estándares en su aplicación práctica.
- Por ser consideradas empresas de éxito, sus prácticas son un referente y tienen un impacto notable.

El ámbito geográfico es España, es decir, no se analizan en el estudio las prácticas de estas empresas en otros países en los que realizan su actividad.

El objetivo último de este trabajo es sentar las bases para elaborar el eje “segregación vertical” del Modelo Proactivo para la diversidad en el mercado de trabajo que busca el Proyecto Equal “Por la Diversidad Activa”. Este objetivo delimita el enfoque del estudio.

Por una parte, deja claro que no se trata de establecer una comparación entre las empresas. El objetivo perseguido se dirige hacia la detección de las conexiones, las carencias y las contradicciones que puedan existir entre los principios de la Responsabilidad Social, y los valores y las prácticas de igualdad de género.

Este ejercicio conducirá a un diagnóstico sobre la amplitud, la pertinencia y la coherencia de los indicadores de género que se incluyen en los Informes de Responsabilidad Social, en relación con la dimensión vertical de la diversidad de género.

Por otra parte, a este estudio se le asigna la función de servir de base para el desarrollo del Modelo Proactivo. Esto aconseja huir de los planteamientos puramente teóricos o normativos, para darles el protagonismo a quienes harán suyo el Modelo y lo aplicarán en sus empresas.

Por eso, a partir del diagnóstico que proporcione este estudio, se desarrollará un trabajo de campo que permita avanzar hacia un conocimiento más profundo de los elementos, formales e informales, que son la causa de la segregación vertical. Se abrirá así el camino para establecer las pautas de utilización de la Responsabilidad Social como un instrumento de gestión de la diversidad de género.

Con este planteamiento, el estudio se centra en la realidad que las empresas expresan, y cubre el análisis de:

- los valores adoptados explícitamente por la empresa,
- los indicadores de género que las empresas incluyen en sus Informes de Responsabilidad Social,

- y la igualdad de la carrera profesional en los compromisos y las acciones respecto al grupo de interés “Empleados”,

estableciendo la interrelación entre estos elementos.

El estudio presenta en primer lugar un panorama de la Responsabilidad Social, con un análisis específico de los elementos de género en los principales estándares internacionales. Se tienen en cuenta aquellos estándares de Responsabilidad Social utilizados por las empresas objeto de estudio y su evolución, porque son el marco al que las empresas se sujetan para elaborar sus Informes y aplicar sus prácticas de Responsabilidad Social.

Los dos capítulos siguientes se centran en el análisis, desde una perspectiva de género, de los informes de Responsabilidad Social de las cuatro empresas seleccionadas, y de las conexiones existentes, en cada una de ellas, entre la RS y la gestión de Recursos Humanos, en lo relativo a la dimensión vertical de la diversidad de género.

Por último, las conclusiones recogen el diagnóstico que se desprende de ambos análisis cruzados y las perspectivas de mejora.

1.2 Responsabilidad Social y género

A pesar de la falta de concreción de algunas definiciones o del todavía incipiente apoyo teórico que la sustenta, la Responsabilidad Social está adquiriendo una importancia cada vez mayor, por varias razones:

- la exigencia de los grupos de interés (accionistas, clientes, proveedores, financiadores, empleados...) de que los directivos cumplan con unos códigos éticos o con un conjunto de valores, que les garanticen que el comportamiento de la empresa tiene en cuenta y vela por sus intereses;
- la sensibilidad social hacia un comportamiento empresarial responsable y sostenible en ámbitos como el medio ambiente, el respeto a determinados derechos en todos los países, o la implicación de la empresa en el desarrollo de la comunidad;
- la importancia para la imagen de la empresa de una conducta que responda a pautas éticas generalmente aceptadas.

Entre las múltiples definiciones de Responsabilidad Social, la del Libro Verde de la Unión Europea sobre Responsabilidad Social puede ser un

ejemplo útil. En él se la define como el “concepto mediante el cual las compañías integran las preocupaciones sociales y medioambientales en su negocio y en su relación con sus grupos de interés, sobre una base de voluntariedad”.

Esta definición integra los elementos generalmente aceptados de lo que es la Responsabilidad Social: carácter voluntario, pluridimensional (social y ambiental), que parte de la propia empresas, que tiene una vocación integradora y que tiene una dimensión interna (negocio) y externa (relación con los grupos de interés).

En realidad, estas dos vertientes, interna y externa, se solapan desde el momento en que uno de los grupos de interés son los empleados de la compañía.

Desde el punto de vista de género, la Responsabilidad Social tiene efectos sobre la igualdad tanto en su vertiente externa como interna.

En su vertiente externa, la Responsabilidad Social tiene un impacto de género principalmente a través de la comunicación y la política de marca, y de la participación de la empresa en actividades sociales.

En lo que se refiere a la comunicación y a la política de marca, la igualdad se concreta, fundamentalmente, en el uso de un lenguaje no sexista, sobre el que hay gran abundancia de manuales de estilo elaborados por las administraciones públicas para su propio uso, que pueden ser adaptados por las empresas, y en la publicidad neutra respecto a la mujer, sobre la que hay recomendaciones de las asociaciones profesionales.

En cuanto al apoyo a actividades sociales, la dimensión de género haría que la empresa adoptase prácticas como la financiación de estudios de género en las Universidades y Centros de Investigación, el apoyo y la participación en la celebración de encuentros, seminarios y actos divulgativos sobre la igualdad de oportunidades, y el apoyo financiero o logístico a programas concretos que la sociedad civil o las autoridades desarrollen en este ámbito.

Desde el punto de vista de la dimensión vertical de la diversidad, es la vertiente interna de la Responsabilidad Social la que resulta determinante.

En primer lugar, porque la RS se apoya en una serie de valores que la empresa adopta y cuyo cumplimiento se hace público en los Informes Anuales de Responsabilidad Social. Esta característica de publicidad hace que la RS sea un instrumento especialmente útil para avanzar hacia

la igualdad real de oportunidades entre hombres y mujeres dentro de la empresa.

Al hacerse públicos, los valores son el primer paso para crear una cultura corporativa basada en la igualdad. Además, los Informes anuales ponen en evidencia la coherencia, o la falta de ella, entre los valores adoptados y los resultados conseguidos, en términos de igualdad.

Y en segundo lugar, la Responsabilidad Social, como sistema de valores que se aplica a todos los procesos de gestión empresarial, tiene grandes ventajas desde el punto de vista de la carrera profesional de la mujer:

1. Integra la situación de la mujer en el contexto de la vida de la empresa. El mayor riesgo para avanzar en la igualdad es que ésta se considere un dato aislado, ajeno a las prácticas y a la voluntad de toda la organización empresarial, o un aspecto marginal o residual de la gestión de recursos humanos. Este riesgo se anula si la igualdad aparece como uno de los valores corporativos.
2. Sitúa el problema de la igualdad, y el objetivo de solucionarlo, al más alto nivel en la jerarquía empresarial. Normalmente, la Responsabilidad Social depende de una unidad corporativa directamente ligada al Consejero Delegado o al Presidente. Al colocar el problema a éste nivel, se está garantizando su visibilidad y que su solución va a buscarse en todos los procesos y prácticas de la empresa.
3. Facilita a los gestores empresariales unos instrumentos que les son familiares para abordar un tema relativamente nuevo, como es el de la igualdad. Dentro de la empresa, la igualdad puede ser percibida como una fuente de conflictos si se aborda desde el enfrentamiento entre hombres y mujeres, o si la desigualdad es presentada como fruto de la discriminación. Por el contrario, al integrarla en el sistema de la RS, la igualdad aparece, en el mismo plano que los códigos éticos o la preocupación medioambiental, como el fruto de una evolución social a la que la empresa se adapta con naturalidad y responsabilidad, y como parte de las preocupaciones propias de la empresa.
4. Le da solidez al compromiso empresarial. Uno de los aspectos más importantes de la RS es su carácter voluntario y su especificidad en cada empresa en particular, lo que le concede una gran flexibilidad y capacidad de adaptación a las realidades concretas de cada empresa.

Ahora bien, para que estas ventajas teóricas se conviertan en una realidad, es imprescindible, en primer lugar, que haya un compromiso explícito de la empresa con la igualdad, incluyéndola en sus valores, y, en

segundo lugar, que haya una coherencia entre los valores y la práctica de las empresas.

Es decir, es necesario que la dimensión de género de la RS penetre en la actividad de la empresa y que haya una conexión entre gestión y RS.

Como veremos, esta es una de las principales lagunas de la Responsabilidad Social.

1.3 Metodología

El estudio se ha realizado sobre la información de las empresas accesible públicamente, en particular, sobre sus Informes de Responsabilidad Social y de Gestión de Recursos Humanos publicados en el año 2005 y que se refieren al ejercicio 2004.

Puesto que el objetivo del estudio es obtener un diagnóstico a partir de datos empíricos, el método de trabajo es básicamente el análisis de los datos según unos parámetros definidos en torno a:

- los elementos de la RS,
- los indicadores de género empleados en los estándares internacionales,
- y la aplicación de estos indicadores en las empresas objeto de estudio;

Como resultado se obtiene una visión sintética y estructurada de las conexiones de la Responsabilidad Social con los modelos de Recursos Humanos.

Esta metodología recorre el camino inverso a los estudios de impacto de género: no se trata de averiguar si la Responsabilidad Social afecta al género, sino de verificar si los indicadores utilizados en la RS reflejan la realidad de género en la empresa, en su dimensión de diversidad vertical.

Aceptando que los informes de RS pretenden reflejar la realidad de la empresa, este análisis nos permitirá verificar esta conexión y detectar sus puntos débiles. Quizás sea útil insistir en que el objetivo es llegar a conclusiones relevantes sobre el tratamiento de la diversidad de género en su dimensión vertical, y no establecer una valoración sobre los resultados que las políticas aplicadas obtienen.

Otra precisión metodológica necesaria, es que este estudio no entra en los elementos personales que determinan la carrera profesional, sino solamente en los organizacionales.

Los elementos personales que normalmente se tienen en cuenta para estudiar la carrera profesional son: la titulación, las capacidades y el proyecto personal; y su análisis se realiza a través de entrevistas personales con una muestra significativa de mujeres en la organización o en el ámbito que se desea estudiar. Los elementos organizacionales son los procesos formales de promoción y los elementos informales de esos procesos.

Este estudio se centra en los elementos organizacionales tal como aparecen descritos en los Informes de Responsabilidad Social de las empresas.

El método de trabajo es secuencial. Tras un primer análisis descriptivo de los informes de RS y de los indicadores que en ellos se presentan, desde el punto de vista de género, la segunda fase explora la percepción y la acción de la empresa respecto a la promoción profesional de las mujeres, examinando los informes de Responsabilidad Social según tres bloques de interrogación:

- **Valores:** ¿se incluye la igualdad de oportunidades entre los valores de la empresa? ¿cuál es la prioridad? ¿en qué grupo de valores se enmarca (diversidad, política de personal, valores corporativos...)? ¿son consistentes los valores desde el punto de vista de género?
- **Indicadores:** Además del número de mujeres, ¿qué elementos clave de diversidad vertical reflejan los indicadores?
- **La promoción profesional:** ¿cómo está definida la carrera profesional? ¿cuáles son los elementos críticos para la promoción profesional? ¿qué recursos se ponen a disposición de los empleados para facilitar su carrera profesional? ¿dispone la empresa de medidas específicas para facilitar la carrera profesional de las mujeres?

El análisis cruzado de estos datos permitirá extraer las conclusiones que cierran este estudio.

2. Panorama de la Responsabilidad Social

En su corta vida, la Responsabilidad Social ha dado muestras de gran vitalidad. Desde sus inicios como herramienta de comunicación que la empresa utilizaba para definirse respecto a su entorno social y medioambiental, ha evolucionado hasta formar parte de la gestión como un verdadero compromiso empresarial con determinados valores, que se convierten en su seña de identidad ante sus grupos de interés.

Esta evolución se ha visto favorecida por una serie de circunstancias, económicas y sociales, que convergen en la necesidad, para una empresa que se quiera competitiva en un entorno globalizado, de adoptar una política de Responsabilidad Social.

Esta necesidad se ha ido extendiendo desde las grandes empresas que cotizan en los mercados internacionales y tienen un espacio de consumidores global, a las empresas pequeñas y medianas, que adoptan su propia vía de implantación de sistemas de RS.

El antecedente inmediato de la RS fueron los Balances Sociales, a través de los que las empresas, principalmente las más grandes, intentaban transmitir que el beneficio social que generaba su actividad era más amplio que el simple beneficio económico que alcanzaba a accionistas y trabajadores, y que su vocación no era solamente generar y repartir dividendos, sino contribuir al progreso y el bienestar de la comunidad.

En un momento en el que va creciendo la preocupación por el medio ambiente y el desarrollo sostenible, y en el que se generaliza, entre amplias capas de la población, la inquietud por la globalización y el poder de las grandes corporaciones, estos Balances se fueron asentando como una forma de convencer a la opinión pública de que el régimen de libre empresa no era incompatible con el desarrollo social.

La teoría económica también contribuyó a esta evolución con el enfoque *stakeholders*, que presenta a la empresa como un conjunto de contratos entre sus diferentes actores: los directivos, los accionistas, los empleados, los clientes, los proveedores, los financiadores y la sociedad. La Responsabilidad Social es uno de los instrumentos con los que la empresa responde a estos compromisos.

Al mismo tiempo, la aparición y el crecimiento de los fondos de pensiones y de otros inversores institucionales, añadió un elemento de presión a la dirección empresarial, para introducir unos códigos de conducta que permitan a estos accionistas evaluar no solamente la rentabilidad a corto plazo de la empresa, sino su viabilidad a medio y largo plazo y su

capacidad de crear valor. Estos agentes no son especuladores, ni tampoco tienen vocación de gestores, sino que tienen el mandato de incrementar el valor de los fondos que gestionan en nombre de sus partícipes.

Algunos de estos inversores, sobre todo de origen norteamericano, han adoptado unas pautas muy estrictas respecto a las empresas en las que van a colocar sus haberes, en lo que se ha llamado “Inversión Responsable”. Estas pautas se refieren tanto a los países en los que estas empresas invierten como a la naturaleza de su negocio o a sus prácticas laborales. Al amparo de esta evolución, han ido apareciendo agencias que clasifican a las empresas según unos baremos de responsabilidad que éstas tienen interés a respetar, si pretenden cotizar con éxito en los mercados.

Esta demanda de los inversores institucionales hacia unos compromisos éticos por parte de las empresas, se ve reforzada por una creciente conciencia social de los consumidores, azuzados por el activismo de las organizaciones ecologistas, de las defensoras de los derechos de los niños y de los más desfavorecidos, y otras que han demostrado una gran capacidad de movilización y de boicot a determinadas marcas o productos.

El caso más sonado ha sido el de una importante empresa multinacional de fabricación de productos deportivos que tuvo que hacer frente a una campaña internacional de boicot a sus productos, cuando trascendió que en sus fábricas de Asia utilizaba mano de obra infantil en condiciones que se consideraban intolerables para los estándares internacionales.

El tercer elemento que juega en favor de la Responsabilidad Social han sido los grandes escándalos empresariales y sus consecuencias de pérdidas de empleo y de ruina de miles de accionistas. La alarma que provocaron y la reacción de los reguladores, han dado un impulso decisivo a uno de los aspectos de la RS, la gobernanza, evaluada por normas de transparencia y códigos de buen gobierno.

Por último, el concepto dominante de la RS encaja perfectamente en la tradición anglosajona de voluntariedad, que es el corolario a la autonomía de la empresa, y en el principio, tan extendido en su cultura, de “cumplir o explicar”. Según este principio, si la empresa se obliga o se compromete a algo, tiene que dar cuenta pública de cómo responde a ese compromiso, o explicar por qué no lo ha hecho. Esta es una forma de autorregulación basada en la transparencia de quien emite la información, y en la capacidad de crítica y análisis de quien la recibe.

El auge de la Responsabilidad Social y el reconocimiento de la mejora que está suponiendo para todos los grupos de interés, no significa que no tenga grandes detractores. Desde el mundo académico de la economía, no son pocos los que sostienen que la RS altera la función de decisión de los ejecutivos, obligándoles a considerar objetivos múltiples y reduciendo así la eficacia de sus decisiones y, por lo tanto, la de la empresa que dirigen. Esta crítica se ve reforzada por el hecho de que no hay evidencia empírica de la relación entre la RS y la mejora de los beneficios.

En un plano más filosófico, los opositores a la generalización de la RS arguyen que ésta no es más que una justificación de la retirada del Estado de sus responsabilidades de regulación de la economía, en favor de la autorregulación empresarial.

Y en fin, en el plano más político, los críticos al sistema ven en la RS la justificación o la bendición del capitalismo, que mostraría engañosamente su cara más amable, ocultando la realidad bajo esta máscara de beneficio social.

Independientemente de estas críticas, lo cierto es que la RS se va extendiendo, pero todavía está poco desarrollada y sigue en constante evolución porque, como veremos, aún no se ha explotado todo su potencial, en particular respecto a la igualdad de oportunidades entre hombres mujeres.

La vitalidad intelectual, académica y política alrededor de la RS es una garantía de su dinamismo y de su evolución, pero tiene también sus carencias. La principal, y la que más nos ocupa en el marco de este estudio, es la multiplicidad de metodologías y estándares que se ponen a disposición de las empresas, no todos ellos con el mismo nivel de definición ni con las mismas prioridades. Ello conduce a una escasa comparabilidad y a una pérdida de credibilidad de la RS, tanto internamente en la empresa como hacia el exterior.

Para suplir ese defecto, han aparecido, y siguen apareciendo, estándares internacionales de RS, que tienen un éxito dispar, pero que son la referencia a la que se acogen las empresas cuando deciden implantar la Responsabilidad Social.

A continuación se hace un repaso de los principales estándares internacionales en Responsabilidad Social, para analizar después el género en cada uno de ellos.

2.1. Instrumentos internacionales de Responsabilidad Social

En coherencia con el activismo de los grupos de interés y con esta efervescencia intelectual, los estándares internacionales incluyen el medio ambiente, los derechos humanos, el gobierno corporativo, la gestión de personas, la salud laboral y la gestión del cambio, con una sistematización no siempre muy clarificadora.

Si el Medio Ambiente y los Derechos Humanos son elementos indiscutibles de la Responsabilidad Social, otros han tenido una inserción más lenta. El factor trabajo, por ejemplo, ha sido incorporado en primer lugar respecto a la actividad de las empresas multinacionales en los países menos desarrollados, y sólo más tarde se incluyó para los trabajadores de los centros situados en los países más desarrollados.

La razón es que en las sociedades desarrolladas los empleados, que son uno de los grupos de interés reconocidos, tenían otras vías para expresar sus intereses y conseguir su satisfacción. El hecho de incluir el Trabajo en la RS fue el camino para dar visibilidad y concreción a los modernos enfoques del *management* responsable, que busca la identificación recíproca de los empleados con la empresa. Esta aproximación valora elementos como la participación, la comunicación interna, la identificación con el proyecto común, el personal responsable, o la estructura menos jerárquica.

La consecuencia de todo esto es que, a día de hoy, las pautas de RS mezclan aspectos muy diferentes (buen gobierno, medio ambiente, acción social, condiciones laborales), para entornos legislativos y sociales muy distintos.

Esto puede ser una ventaja en algunos elementos, como los medioambientales, para los que el valor de los compromisos y las acciones de una empresa que está presente en USA, en Vietnam y en Honduras, por ejemplo, puede ser igualmente válido. Pero no lo es en otros. En el caso del género, por ejemplo, se corre el riesgo, como veremos, de ir a unas definiciones de mínimos que pueden ser válidas como compromiso empresarial en países donde el entorno de las mujeres es aún muy poco igualitario desde el punto de vista legal o cultural, pero que son inútiles en países más avanzados.

Así todo, la evolución es positiva y se está avanzando en metodologías e indicadores que van permitiendo que se adopten progresivamente unas pautas comparables y una terminología uniforme sobre la RS.

Algunas de estas iniciativas son de carácter público y otras privadas.

Entre las públicas, las más extendidas son:

- El Pacto Mundial de Naciones Unidas o Global Compact
- La Guía para las empresas multinacionales de la OCDE, y
- El Libro Verde de la Comisión Europea

Las iniciativas privadas están promovidas por fundaciones, ONG o incluso consultoras, que han visto en la RS una fuente de negocio. Algunas tienen vocación de certificaciones al estilo de las certificaciones de calidad o medioambientales; la más conocida es la SA 8000. La ISO está también trabajando en su propio estándar.

Entre las iniciativas privadas, la más aceptada entre las empresas españolas es el Global Reporting Initiative.

Brevemente, se describen a continuación los elementos sustanciales del Pacto Mundial de Naciones Unidas, de las Directrices de la OCDE y del Libro Verde de la Comisión Europea, que aunque no ha conseguido un gran eco, merece ser tenido en cuenta por la perspectiva que puede aportar para el futuro. Y, como iniciativas privadas, el Global Reporting Initiative y dos índices bursátiles basados en la Responsabilidad Social, el Dow Jones Sustainability Index y el FTSE4 Good. Se ha optado por estos estándares porque las cuatro empresas que analizamos forman parte de ellos, y porque marcan una pauta fundamental para el desarrollo de la Responsabilidad Social.

Iniciativas públicas de Responsabilidad Social

1. El Pacto Mundial de las Naciones Unidas o Global Compact, fue una iniciativa que el Secretario General de la ONU, Kofi Annan, lanzó en el Foro de Davos en 1999. La idea que la sustenta es que las empresas se comprometan, voluntariamente, a respetar una serie de principios que garanticen que su actividad responde a los objetivos de las Naciones Unidas y a las inquietudes y demandas de la sociedad civil.

La idea del Pacto fue lanzada con un gran sentido de la oportunidad, ya que el final de los 90 fue el momento de los grandes movimientos antiglobalización, de gran preocupación por los escándalos en el gobierno corporativo que llevaron a la ruina a grandes empresas hasta entonces consideradas del todo fiables, y de creciente inquietud por el medio ambiente. Además, los movimientos de consumidores y las ONG, sobre todo en el mundo anglosajón, habían lanzado ya campañas de boicot a marcas que utilizaban en sus factorías del tercer

mundo prácticas laborales consideradas impropias bajo los acuerdos y estándares internacionales.

El Pacto ha sido visto por sus defensores como un paso decisivo hacia el comportamiento responsable y ha tenido un éxito notable. En junio de 2005 se habían asociado al Pacto más de 2.000 empresas de todo el mundo. Pero también tiene sus detractores, que consideran que sus principios son de mínimos, y que su carácter voluntario y que no pueda verificarse realmente su cumplimiento, le restan eficacia y promueven que algunas empresas lo utilicen simplemente como una operación de marketing.

A pesar de su carácter no vinculante, el Pacto no pretende quedarse solamente en una declaración de principios, sino que funciona como una red en la que, además de las empresas que lo suscriben, se integran la propia Naciones Unidas, sus organizaciones sectoriales, un buen número de ONG con presencia mundial y las uniones sindicales internacionales. Además de los foros y debates y de la publicidad a las mejores prácticas empresariales, el efecto del Pacto se debe sobre todo a la capacidad de las organizaciones que forman parte de esta red de actuar como vigilantes informales de la aplicación de sus principios.

Los diez principios se agrupan en cuatro bloques: Derechos Humanos, Estándares laborales, Medio ambiente y Anticorrupción.

Estos principios son:

1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.
2. Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.
3. Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
4. Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
5. Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
6. Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.
7. Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.

8. Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
9. Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
10. Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

Estos principios muestran bien que se trata de un documento de Naciones Unidas, es decir, con vocación de ser de aplicación en cualquier país independientemente de su nivel de desarrollo, de su régimen político y de su estructura social. Por esa razón, para los estándares de las democracias occidentales, no son principios operativos en el sentido de que todos ellos, a excepción de los principios siete, ocho y nueve, relativos al medio ambiente, forman parte de la legislación nacional.

2. Directrices de la OCDE para empresas multinacionales

Las Directrices, adoptadas en 1976 y revisadas por última vez en 2000, son una iniciativa gubernamental de los países miembros de la OCDE para las empresas multinacionales, a las que se pueden sumar países no miembros. Aunque estén dirigidas a las empresas multinacionales, las Directrices no pretenden establecer una diferencia entre estas empresas y las que se limitan a los entornos nacionales; más bien pretenden que estas últimas las tomen también como una referencia de comportamiento responsable.

Los objetivos de estas Directrices son múltiples y se dirigen tanto a las empresas (que desarrollen su actividad en armonía con las políticas públicas), como a las sociedades en las que actúan (mejorar la confianza mutua), a favorecer la inversión extranjera y a potenciar la contribución empresarial al desarrollo sostenible.

Unos objetivos tan amplios implican necesariamente cierta generalidad, y por ello las Directrices son en realidad unas “expectativas compartidas” de los gobiernos respecto a la conducta empresarial y un “punto de referencia” para las empresas.

Además, al igual que el Pacto Mundial, no obligan a las empresas, ni tampoco a los gobiernos en el sentido de forzarles a adoptar una legislación o unos códigos comunes. Estos simplemente se comprometen a una “mejora continua de sus políticas tanto nacionales como internacionales con vistas a mejorar el bienestar y los niveles de

vida de todos los ciudadanos”, y se espera de ellos que “animen” a las empresas a cumplir las Directrices.

Las Directrices incluyen 11 principios generales dirigidos específicamente a las empresas, que se resumen en:

1. Contribuir al progreso económico, social y medioambiental con vistas a lograr un desarrollo sostenible.
2. Respetar los derechos humanos de las personas afectadas por sus actividades, de conformidad con las obligaciones y compromisos internacionales del gobierno de acogida.
3. Estimular la generación de capacidades locales y actuar de forma compatible con la necesidad de prácticas comerciales saludables.
4. Fomentar la formación del capital humano, en particular mediante la creación de empleo y la formación.
5. Abstenerse de buscar o de aceptar exenciones no contempladas en el marco legal o reglamentario, tanto en lo que respecta al medio ambiente como la salud, seguridad e higiene, trabajo, fiscalidad, incentivos financieros y otros.
6. Apoyar y defender principios y prácticas de buen gobierno empresarial.
7. Practicar la autodisciplina y la gestión eficaz con vistas a mejorar la confianza con su entorno social.
8. Promover el conocimiento por los empleados de las prácticas empresariales y su conformidad con ellas.
9. Abstenerse de tomar medidas discriminatorias o disciplinarias contra los trabajadores que informen a la propia empresa o a las autoridades de prácticas contrarias a la ley, a las Directrices o a las políticas de la empresa.
10. Alentar a los proveedores, subcontratistas y otros socios de la empresa a que se comporten de forma compatible con las Directrices.
11. Abstenerse de cualquier injerencia indebida en actividades políticas locales.

Estos 11 principios básicos se completan con unas recomendaciones particulares en los ámbitos de la transparencia, el empleo y las relaciones laborales, medio ambiente, lucha contra la corrupción,

intereses de los consumidores, ciencia y tecnología, competencia y fiscalidad.

Con respecto a los principios del Pacto Global, las Directrices tienen la ventaja de que tienen un mayor nivel de concreción y apuntan más directamente al lenguaje y la praxis empresarial. Pero adolecen de la generalización inevitable cuando estamos hablando de acuerdos entre gobiernos con enfoques y tradiciones muy distintas, y con intereses y prioridades que no son necesariamente convergentes. En este sentido, su utilidad es mayor como instrumento de construcción de una visión común entre los gobiernos que como una referencia operativa para las empresas.

3. El Libro Verde de la Comisión Europea, “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”.

Presentado por la Comisión Europea en julio de 2001, el Libro Verde enlaza la Responsabilidad Social con el cumplimiento de los objetivos de la Estrategia de Lisboa y considera que la Unión Europea debería abrir un debate sobre cómo fomentar la Responsabilidad Social.

El aspecto más interesante del Libro Verde, respecto a los principios del Pacto Mundial y a las Directrices de la OCDE, es que analiza la Responsabilidad Social en su doble dimensión, interna y externa, y establece los elementos básicos de cada una de ellas.

La dimensión interna de la Responsabilidad Social incluye, según esto, la gestión de los recursos humanos, la salud y seguridad en el lugar de trabajo, la adaptación al cambio y la gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales.

La dimensión externa cubriría las comunidades locales, los socios comerciales, proveedores y consumidores, los derechos humanos y los problemas ecológicos mundiales.

Además, el Libro Verde apuesta por una gestión integral de la Responsabilidad Social, es decir, por el establecimiento de una serie de mecanismos que garanticen que la Responsabilidad Social forma parte de los procesos, la toma de decisiones y las operaciones de la empresa. Estos mecanismos son muy variados, pero parten de la adopción explícita de un conjunto de valores o principios que sustenten la cultura corporativa y por lo tanto, todo el comportamiento de la organización. La transparencia es otro de los elementos fundamentales para garantizar la aplicación operativa de la Responsabilidad Social.

A pesar del interés que despertó el Libro Verde, y de los numerosos foros, estudios y debates que desde su publicación animó la Comisión Europea, su éxito ha sido muy limitado, en el sentido de que no ha conseguido hacer avanzar a los gobiernos europeos hacia una posición común en este terreno, ni tampoco se ha visto conferir un mandato para avanzar de forma sustantiva.

El hito más reciente en esta dinámica europea es la Comunicación de la Comisión del 22 de marzo de este año en la que propone una Alianza europea para la Responsabilidad Social empresarial. El documento ha sido transmitido al Consejo y al Parlamento europeo, y en él se propone avanzar en tres áreas: la sensibilización hacia la Responsabilidad Social, el desarrollo de coaliciones abiertas de cooperación, que reunirán a empresas dispuestas a avanzar en las áreas de Responsabilidad Social consideradas prioritarias, y garantizar un entorno favorable a la Responsabilidad Social.

El esfuerzo de la Comisión se ha centrado en identificar las diez áreas prioritarias en las que se propone trabajar en el marco de esta Alianza, pero no identifica indicadores ni mecanismos de comparación o de asociación que promuevan un enfoque práctico europeo en Responsabilidad Social.

En resumen, se puede decir que estas tres iniciativas, a pesar de sus ámbitos tan diferentes, se caracterizan por responder a visiones gubernamentales que tienen el interés de dibujar unos intereses comunes pero que adolecen de operatividad desde el punto de vista de su aplicación práctica. En este sentido son iniciativas controvertidas.

Por una parte, y en el lado positivo, contribuyen a la visibilidad de la Responsabilidad Social, mantienen vivo el debate sobre las prácticas empresariales y los intereses a los que éstas deberían responder, y marcan la pauta de las prioridades políticas en este terreno.

Por otra parte, y en su lado negativo, se puede decir que su propia generalidad y la ausencia de mecanismos de comparación y contraste, pueden conducir a una acomodación de las empresas a un enfoque superficial de la Responsabilidad Social, que se puede convertir en una aceptación de principios que, tal como están enunciados, responden simplemente a las prácticas al uso de la mayoría de las empresas con vocación de permanecer en los mercados.

Iniciativas privadas

Desde un punto de vista operativo, tienen mayor impacto las iniciativas privadas. Esto no se debe a que tengan un carácter menos restrictivo,

como podría pensarse, ya que hemos visto que ninguna de las iniciativas internacionales de origen institucional es imperativa. Su éxito estriba en que proporcionan a las empresas que consideran necesario participar de este movimiento de implantación de la Responsabilidad Social, unos instrumentos prácticos que les son familiares y aplicables, dentro de sus esquemas de funcionamiento y del lenguaje que reconocen como propio.

Para los responsables empresariales, es determinante la claridad de lo que se les pide y de las consecuencias que tiene su cumplimiento, o no. Todas las grandes empresas trabajan con auditores independientes y con agencias de certificación, y por eso tienen los conocimientos y la experiencia necesarios para comprender criterios de clasificación, y adaptar sus procesos a esos criterios, de cara a participar en una evaluación realizada según una metodología transparente y ceñida a su realidad.

En este sentido, los promotores del Global Reporting Initiative han cosechado un importante éxito y de hecho se están convirtiendo en la referencia para la elaboración de los informes de Responsabilidad Social. Lo que ofrece el GRI es un “marco globalmente aplicable para la información de las acciones de sostenibilidad de las organizaciones”.

El GRI se inició en 1997 como una iniciativa de la Coalición para Economías Medioambientalmente Responsables CERES, una organización no gubernamental con sede en Estados Unidos, en cooperación con el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente. A la iniciativa se han unido muchos otros organismos e instituciones y, desde entonces, ha ido ampliando y mejorando el marco y la metodología que pone a disposición de todas aquellas empresas y organizaciones que deseen aplicar sus Directrices. Estas mejoras se nutren, principalmente, de los comentarios y observaciones de quienes las aplican.

Hasta el 31 de marzo de este año estuvo abierto a consulta el borrador de la tercera versión del GRI, que se adoptará definitivamente en los próximos meses. Aunque la metodología y la estructura se mantienen, la propuesta incorpora modificaciones interesantes, sobre todo en el tema de género, como veremos en el apartado siguiente.

El éxito del GRI se debe seguramente a que ha conseguido proporcionar a las empresas un manual claro y sencillo sobre cómo identificar los indicadores de Responsabilidad Social. A estas características une la de la flexibilidad: las empresas pueden optar por establecer sus informes “de acuerdo” con el GRI o siguiendo el GRI, de una manera que los gestores califican de “informal”, normalmente como paso previo a establecer el informe en el sentido más estricto.

La primera opción es más restrictiva, y quienes la sigan tienen que cumplir una serie de requisitos específicos en la presentación de su informe.

Los indicadores propuestos son de dos clases: centrales (core) y adicionales. Los primeros reflejan las informaciones relevantes para la mayoría de los grupos de interés; los segundos, informaciones complementarias que o bien reflejan un comportamiento excepcional de la empresa, o bien son datos susceptibles de convertirse en centrales en futuras revisiones, o bien son informaciones que la empresa está especialmente interesada en reflejar por razones específicas.

El principal defecto del GRI, desde el punto de vista de la diversidad vertical, es la escasa relevancia de sus indicadores y la ambigüedad en su definición. Este defecto, como se verá, está en vías de ser subsanado, al menos en gran parte, en la revisión de este estándar que está ahora en marcha.

Hay otros dos instrumentos internacionales que merece la pena tener en cuenta, aunque su naturaleza es diferente a los anteriores. Se trata del Dow Jones Sustainability Index y del FTSE4 Good Index. Los dos son índices bursátiles en los que cotizan aquellas empresas que cumplen determinados criterios establecidos en cada uno de los casos por sus entidades gestoras. Para seleccionar a las empresas que pueden cotizar en estos índices, las gestoras verifican el cumplimiento de los criterios y cada año hay incorporaciones y salidas. Además, las empresas pueden tener una calificación más o menos elevada dentro del índice.

En ambos casos, los criterios que se aplican afectan al gobierno corporativo, las prácticas medioambientales, los derechos humanos o las relaciones laborales, y, por lo tanto, afectan al estudio que estamos realizando. El FTSE4 Good es más estricto que el DJSI, en el sentido de que excluye sectores enteros, como el Tabaco o los fabricantes de armas.

Estos índices contribuyen decisivamente a la consolidación de la Responsabilidad Social en las empresas, ya que son la demostración palpable, en los términos más competitivos posibles desde el punto de vista del mercado, de que la Responsabilidad Social genera valor para el accionista.

Una razón sustancial para tenerlos en cuenta en este estudio es que las cuatro empresas analizadas, BBVA, Inditex, Iberdrola y Telefónica, están integradas en el DJSI. BBVA, Inditex y Telefónica forman también parte del FTSE4 Good, e Iberdrola estaba en 2004, periodo para el que se realiza este estudio, en proceso de evaluación.

Además de estos índices, recomendaciones y guías internacionales, la Responsabilidad Social está dando lugar a la aparición de sistemas de certificación específicos.

Estos sistemas parten de procedimientos similares a las certificaciones de calidad, ya sea de procesos o medioambientales, pero incluyendo una dimensión ética o de Responsabilidad Social. El más extendido es el SA8000, pero ninguna de las empresas que analizamos lo utiliza; de hecho, en España esta certificación es menos utilizada que en otros países. La ISO, por su parte, tiene también en marcha la elaboración de una norma específica en Responsabilidad Social, la ISO 26000, que quizás tenga mejor éxito en nuestro país, donde el sistema ISO está muy extendido, pero no se espera que esté disponible antes de 2007.

2.2. El género en los instrumentos internacionales de RS

Para el ámbito de este estudio, lo relevante es el tratamiento que estos estándares internacionales le dan al género, y, en concreto, a los elementos determinantes de la diversidad vertical.

Puesto que nuestro enfoque está centrado en el género, no tratamos de realizar una evaluación de los instrumentos, ni de la calidad de los procesos de verificación de su cumplimiento, ni de los criterios de selección o verificación que aplican los gestores de los índices bursátiles o del GRI.

Nuestro objetivo es poner de relieve el lugar que la igualdad ocupa en cada uno de ellos, y su capacidad como mecanismo práctico de aplicación de la dimensión interna de la Responsabilidad Social en el ámbito de la igualdad, en su vertiente de diversidad vertical.

Los procesos de verificación varían mucho de unos organismos gestores a otros, y son determinantes para la credibilidad de cada producto y para su aceptación por las empresas, pero no para el género en concreto.

Otro elemento que tampoco abordamos es el relativo a las relaciones con proveedores, subcontratistas y socios de terceros países. Hacerlo nos alejaría del objeto del estudio, que es la práctica de Responsabilidad Social en empresas españolas desde la perspectiva de género.

Los elementos relevantes para analizar los estándares desde el punto de vista de género son:

1. Los objetivos que persiguen cada uno de ellos.

2. El proceso de definición de sus principios, directrices o indicadores, y de su revisión.
3. Las áreas que cubre y en cuáles aparecen los elementos de género.
4. La definición concreta de los principios, guías o indicadores que afectan al género.

1. Objetivos

Los objetivos perseguidos por cada uno de los promotores nos indican cuál es su ambición y qué nivel de restricción introducen para las prácticas empresariales de RS.

Iniciativas públicas

IDENTIFICACIÓN	OBJETIVOS
Pacto Mundial Naciones Unidas	Crear una ciudadanía corporativa global
Directrices de la OCDE	Complementar y reforzar las medidas privadas de RS
Libro Verde de la UE	Contribuir al objetivo de Lisboa ²

Vemos que el carácter genérico de los objetivos del Pacto Mundial favorece que sea suscrito por cualquier empresa que tenga vocación de ser un miembro aceptable de la comunidad global hacia la que avanza el mundo.

En cambio, los de la OCDE se subordinan a los intereses definidos por las empresas, y serán incorporados por ellas en cuanto que realmente contribuyan a completar las medidas que adoptan.

Por último, los de la UE se insertan en un objetivo global genérico que goza de amplio consenso en su enunciado, pero de poca concreción en su aplicación operativa.

² Este objetivo es “convertirse en la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con mayor cohesión social”.

Iniciativas privadas

IDENTIFICACIÓN	OBJETIVOS
Global Reporting Initiative	Desarrollar un marco globalmente aplicable para los informes empresariales de RS
Dow Jones Sustainability Index	Identificar las empresas líderes en sostenibilidad
FTSE4 Good	Identificar empresas responsables Proporcionar un baremo de RS Contribuir al desarrollo de las prácticas responsables

Los promotores privados comparten objetivos muy operativos y concretos. La diferencia sustancial entre ellos es que, mientras el GRI pretende apoyar el esfuerzo empresarial por informar de sus prácticas de RS, el DJSI se limita a identificar las empresas que tienen las mejores prácticas y el FTSE4 Good incorpora ambos enfoques.

La diferencia más notable entre las iniciativas públicas y las privadas, es que las primeras proporcionan un marco ético o filosófico global, mientras que las segundas aportan instrumentos operativos para la información y para la implantación de la Responsabilidad Social.

2. Procesos de definición y revisión

Los procesos de definición de los principios, directrices o indicadores de cada iniciativa, y de su revisión, nos proporcionan un indicador de su consenso social y de su permeabilidad, determinados por la representatividad de quienes participan en estos procesos.

Iniciativas públicas

IDENTIFICACIÓN	DEFINICIÓN Y REVISIÓN
Pacto Mundial Naciones Unidas	Compañías adheridas, Naciones Unidas, ONGs y Uniones sindicales
Directrices de la OCDE	Gobiernos adoptantes
Libro Verde de la UE	Instituciones comunitarias

Iniciativas privadas

IDENTIFICACIÓN	DEFINICIÓN Y REVISIÓN
Global Reporting Initiative	Revisión estructurada multi-stakeholders
Dow Jones Sustainability Index	Comité Director y Comité Asesor
FTSE4 Good	Comité independiente tras proceso de consulta

Vemos que las iniciativas públicas se generan y se revisan con un procedimiento que, menos en el caso de Naciones Unidas, es estrictamente institucional. Las privadas, en cambio, se apoyan más en los técnicos, aunque prevean también procesos de consulta.

Más adelante veremos si esta diferencia tiene consecuencias en los elementos de género de cada estándar.

3. Áreas cubiertas y ubicación del género

A pesar de sus diferencias, hay una cierta voluntad de consenso entre los promotores de estas iniciativas, en el sentido de que unos y otros se referencian o se citan, cuando describen las fuentes que utilizan para generar sus propios contenidos.

El cuadro que se presenta a continuación trata de resumir las áreas que cubre cada uno de estos instrumentos, para visualizar globalmente los elementos más relevantes.

Para realizarlo sin perder información, se ha optado por recoger los grandes epígrafes de cada uno de los instrumentos, que aparecen indicados con el símbolo #. El número de epígrafes varía entre los 7 de la OCDE y los 3 del GRI y del DJSI.

En el caso de la Unión Europea, su sistema de clasificación se aleja del resto porque define dos grandes áreas de Responsabilidad Social: la dimensión interna y la externa. La dimensión interna la subdivide en Gestión de Recursos Humanos, Seguridad y Salud laboral, Adaptación al cambio y Gestión del impacto ambiental y de los Recursos naturales. Puesto que los tres primeros apartados coinciden con lo que el resto de los estándares denomina “Trabajo”, hemos optado por hacer la equivalencia.

Respecto a la dimensión externa, el Libro Verde incluye: Medio Ambiente global, Derechos Humanos, Comunidades Locales y Socios, proveedores

y consumidores. Las cuatro aparecen en el cuadro resumen como epígrafes, aunque en el caso el medio ambiente el cuadro incluye las dos dimensiones, externa e interna.

Como la definición de los contenidos de cada epígrafe y apartado es diferente en cada uno de los estándares, se han marcado con el símbolo “+”, en la columna correspondiente a cada estándar, aquellos apartados que, en sus definiciones, están integrados en un epígrafe global, pero que tienen un contenido similar al de quienes los tratan como un epígrafe. De esta forma se obtiene un mapa más fidedigno de los temas cubiertos por cada instrumento.

Aparecen coloreados, en la columna correspondiente, aquellos epígrafes que hacen referencia explícita al género, la igualdad, la diversidad, u otros términos de género relevantes para el estudio. En el caso de Naciones Unidas y de la Unión Europea, el epígrafe “Derechos Humanos” no se ha marcado porque no hace referencia explícita al género, aunque esté incluido en la referencia a los principios generales de derechos humanos.

Áreas	INSTRUMENTO					
	NU	OCDE	UE	GRI	DJSI	FTSE4
Derechos Humanos	#		#	+		#
Trabajo	#	#	#	+	+	+
Medio Ambiente	#	#	#	#	#	#
Corrupción	#	#		+	+	#
Consumidores		#		+	+	
Ciencia y Tecnología		#				
Competencia		#				
Fiscalidad		#				
Comunidades locales			#	+	+	+
Socios, proveedores y consumidores			#	+	+	
Economía				#	#	
Social				#	#	#
Cadena de Trabajo						#

La primera reflexión que inspira este cuadro resumen, es que aún estamos lejos de una sistemática común en materia de Responsabilidad Social, aunque sí se puede concluir que el Medio Ambiente y los temas laborales son comunes a todos los estándares. La corrupción aparece en 5 de los 6.

También se puede afirmar que, de todos los instrumentos, el GRI y el DJSI son los más homogéneos: tienen el mismo número de epígrafes, corresponden a las mismas áreas y los subapartados son iguales, excepto en que el GRI incluye los Derechos Humanos.

En lo que se refiere al género, las referencias explícitas son más numerosas en los instrumentos privados que en los públicos: 3 referencias en FTSE4 Good, 2 en DJSI y en GRI, y 1 en los tres públicos.

4. Indicadores de género

Para terminar este panorama de los estándares internacionales de Responsabilidad Social, vamos a examinar la definición de los indicadores o elementos que hacen una referencia directa al género.

Hay que insistir en la referencia directa, porque hay elementos de los que se incluyen en las definiciones que tienen un impacto de género, pero para los que esa dimensión no aparece reconocida. Por ejemplo, el DJSI incluye entre sus criterios la política de marca y las prácticas de marketing, pero no especifica los parámetros de evaluación, por lo que no se puede dar por hecho que incluyan la publicidad no sexista.

Además, este examen, en el marco del objetivo de este estudio, pretende ir acotando el espacio de los indicadores significativos desde el punto de vista de la diversidad vertical. Aunque los factores organizacionales están muy relacionados con la cultura de la organización, y ésta, a su vez, con la del entorno, lo que justificaría una visión amplia, ese enfoque escapa de los objetivos y el ámbito concreto de este trabajo.

La primera observación es que el género no tiene un apartado propio en ninguno de los estándares, sino que aparece subsumido en apartados más globales: Derechos Humanos, Trabajo, Economía y Cadena de trabajo. Este último hace referencia a las filiales y proveedores de la empresa en países menos desarrollados o con una legislación que no garantiza los derechos laborales en la misma medida que en los países desarrollados, por lo que no entra en el ámbito de este estudio.

A continuación se examinan los indicadores o referencias de género que se realizan en cada instrumento, agrupados por áreas:

1. Derechos Humanos

- **GRI – No discriminación**
HR4 (indicador central) “Descripción de la política global y de los procedimientos/programas de prevención de todas las formas de discriminación en Operaciones, incluyendo los sistemas de seguimiento y control, y los resultados del seguimiento y control”
- **FTSE4 Good**
“Convenciones relativas a igualdad de oportunidades”

2. Trabajo

- **Pacto Mundial**
“Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación”
- **Directrices OCDE**
“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”
- **Libro Verde de la Comisión Europea**
“Las medidas pertinentes podrían incluir (...) un mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio, una mayor diversidad de recursos humanos, la igualdad de retribución y de perspectivas profesionales para las mujeres (...)”
- **GRI**
Empleo- Indicador adicional
LA12 “Beneficios al empleado más allá de los obligados legalmente (por ejemplo, contribuciones al cuidado médico, discapacidad, maternidad, educación y jubilación)

Diversidad- Indicadores centrales
LA10 “Descripción de las políticas o programas de igualdad de oportunidades, así como de los sistemas de seguimiento y control que aseguran su cumplimiento, y resultados del seguimiento y control. (Las

Este hecho, que puede ser explicable en el caso de Naciones Unidas, porque su ámbito es universal y necesita adoptar principios aplicables en cualquier entorno, es mucho menos comprensible en los casos de la OCDE y la Comisión Europea, cuyo público objetivo son los países más desarrollados.

En el caso de la Comisión, en particular, resulta chocante que la preocupación por el género se circunscriba a un aspecto muy parcial de los temas laborales, si tenemos en cuenta que hace ya años que adoptó oficialmente el enfoque transversal (mainstreaming) para tratar la desigualdad de género. Según este enfoque, el género debería estar presente y tratarse en todos los ámbitos.

Respecto a los estándares privados, tanto el GRI como el FTSE4 Good apuntan a los procedimientos tanto como a los resultados, lo que es una garantía de su eficacia, mientras que el DJSI se limita a enunciar los aspectos que analizará el Comité de Selección.

El GRI y el FTSE4 Good son los dos estándares que incorporan más factores y más precisos, relacionados directamente con los elementos organizacionales determinantes de la carrera profesional.

Estos instrumentos privados están en constante evolución y el GRI, en concreto, ha propuesto, en la revisión que está actualmente en curso, incluir un indicador central nuevo:

“El número total y porcentaje de rotaciones por edad y sexo”,

modificar el que mide la composición de los órganos de gobierno:

“La composición de los órganos directivos y la clasificación de los empleados por categorías de acuerdo con el sexo, grupo de edad, grupo minoritario, y otros indicadores de diversidad”,

y añadir un nuevo indicador adicional:

“El ratio de la media de retribuciones por sexos y categorías”.

Esta evolución va claramente en el sentido de reflejar, de forma más completa y significativa, los elementos determinantes de la carrera profesional femenina, y en ese sentido son un avance fundamental para la gestión de la dimensión vertical de la diversidad de género.

2.3. Conclusiones

En la constante evolución de la Responsabilidad Social, su dimensión interna está conociendo un importante desarrollo, que va en el sentido de equipararla en relevancia con el Medio Ambiente, que era el elemento predominante.

Los factores de género van adquiriendo una presencia más significativa dentro de esa dimensión interna, pero los estándares privados avanzan, en este sentido, más que los públicos.

En concreto, los indicadores de género que manejan estos estándares tienen mayor calidad (su descripción es más precisa), pertinencia (afectan a elementos críticos de la carrera profesional, como la interrupción de la carrera o la rotación) y significación (reflejan la realidad operativa de los procesos)

Este dato es especialmente importante, porque estos estándares son el instrumento práctico que las empresas utilizan para aplicar la Responsabilidad Social.

Al suscribir principios de no discriminación y comprometerse con la igualdad de oportunidades, los promotores de los estándares están aceptando que la discriminación es un hecho, o al menos un riesgo. Y, sobre todo en el caso de los estándares privados, no se trata solamente de aceptarla y detectarla, sino de dotarse de medidas prácticas para combatirla.

Así todo, queda aún un camino importante por recorrer. Por ejemplo, la formación, que es un factor clave para la promoción profesional, en ninguno de los estándares se desagrega por sexos.

Otro elemento que tampoco se trata desde una perspectiva de género es la cultura de la organización, por ejemplo la política de marca o la publicidad, que contribuyen a crear el clima corporativo. Esta relación sutil entre imagen y cultura es a veces conflictiva, pero también es determinante para el tratamiento de la igualdad en la organización.

En general se puede decir que, al no ser el género una dimensión en sí de la Responsabilidad Social, falta una concreción y una sistemática propia que permitan visibilizar todos los componentes de la carrera profesional de las mujeres. La evolución lógica, y hacia la que parecen dirigirse algunos de los estándares, es ir precisando la metodología y las definiciones, tomando como ejemplo los estándares desarrollados en materia de medio ambiente o de gobierno corporativo, que son los más exhaustivos y precisos.

En los capítulos siguientes veremos cómo se concreta la aplicación de estos estándares internacionales en los Informes de las cuatro empresas seleccionadas, y si éstos aportan elementos adicionales que vayan más allá de los indicadores propuestos.

3. Análisis de los Informes de Responsabilidad Social

En este capítulo se analizan los Informes de Responsabilidad Social del año 2004 desde el punto de vista de la diversidad vertical, según dos ejes de análisis: los valores y los compromisos que aparecen en cada uno de los Informes, y los indicadores de igualdad que en ellos se utilizan, tomando como referencia principal el Global Reporting Initiative, que es el estándar con indicadores más tipificados.

Además, hemos extraído otros datos que ayudan a completar el panorama del tratamiento de la diversidad vertical en los Informes de Responsabilidad Social.

Las cuatro empresas objeto de estudio, BBVA, Iberdrola, Inditex y Telefónica, presentan sus informes de Responsabilidad Social de acuerdo con el GRI, se han adherido al Pacto Mundial de Naciones Unidas, forman parte del Dow Jones Sustainability Index (DJSI) y además, menos Iberdrola (para el año 2004), también forman parte del FTSE4 Good.

A pesar de este marco en apariencia homogéneo, sus informes de Responsabilidad Social tienen poco en común.

En su estructura, solamente comparten la carta del Presidente al inicio del Informe y el cuadro final de indicadores GRI, que son dos requisitos exigidos por este estándar.

Encontramos diferencias notables también en la extensión de los Informes, que oscila de las 105 páginas de Inditex a las 295 de Iberdrola, pasando por las 178 páginas que tiene el del BBVA y las 210 del de Telefónica.

En cuanto a la estructura, es muy dispar, y muestra el enfoque diferente de cada una de las organizaciones.

El Informe del BBVA se centra en el Compromiso, y cada uno de los epígrafes enuncia uno de ellos: la creación de valor, soluciones para un futuro mejor, las personas del BBVA, gestión sostenible de los recursos, apoyo a la comunidad y principales líneas de trabajo en 2005.

Iberdrola opta por una presentación por áreas: Medioambiental, Social y Calidad, además de incluir el Informe de Actividades y la presentación del grupo.

Inditex, en cambio, focaliza su informe en los grupos de interés: accionistas, clientes, empleados, proveedores y sociedad. Incluye además tres apartados transversales: visión y estrategia, economía y buen gobierno; y un epígrafe específico para Medio Ambiente.

Telefónica se decanta por un enfoque mixto, en el que cubre tanto los grupos de interés como los aspectos más relevantes del negocio (activos intangibles, innovación), gobierno corporativo y medios.

Estas diferencias son reflejo de las características y prioridades de cada una de las empresas, y en ese sentido proporcionan una información muy valiosa sobre cada una de ellas.

Pero, al mismo tiempo, muestran que los estándares tienen todavía que mejorar para conseguir que esta autonomía de cada empresa para definir su propio modelo, no merme la calidad de una información si no homogénea, al menos, homologable.

El diseño de estándares que aúnen flexibilidad y comparabilidad, no es una tarea sencilla, y la prueba es que solamente en los ámbitos de Gobierno Corporativo y de Medio Ambiente se ha conseguido que las pautas de información seguidas sean muy similares.

Respecto al Gobierno Corporativo, los Informes de Responsabilidad Social tienen una fuente común, los Informes de Gobierno Corporativo que las empresas presentan anualmente en cumplimiento de la normativa legal y de los códigos de buen gobierno. En cuanto al medio ambiente, el desarrollo de las metodologías de impacto ambiental y la abundante legislación son mecanismos que facilitan la homogeneidad.

Pero cuando hablamos de otros grupos de interés, como los empleados, los modelos de presentación de la información de Responsabilidad Social son muy diferentes.

Es cierto que la dificultad para obtener indicadores comunes es mayor, por la reciente incorporación a la RS del concepto “empleados” como uno de los “grupo de interés”, y, sobre todo, porque los modelos de gestión de Recursos Humanos y las políticas de cada empresa son muy diversos. Además, la gestión del capital humano es un elemento competitivo diferenciador de cada organización.

Esto no significa que, sobre todo en ámbitos como la diversidad de género, no sea necesario hacer un esfuerzo para avanzar en la definición de indicadores más significativos y más representativos porque, como veremos a lo largo de este análisis, los indicadores actuales tienen muchas carencias.

Por otra parte, y desde un punto de vista global, la dispersión en las características de los Informes de Responsabilidad Social, hace que sea muy difícil realizar una evaluación de la calidad de la información que proporcionan. Así todo, hay iniciativas en este sentido que pueden ser útiles para proporcionar pautas de mejora.

Una de ellas es el estudio que realiza anualmente el Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa sobre los Informes de las 35 empresas del Ibex, entre las que se encuentran las cuatro empresas que aquí consideramos.

En su evaluación de los Informes del año 2004, las cuatro empresas tienen una valoración media inferior a 2, lo que significa que la información que proporcionan es Parcial, según una escala de intervalos de 0 a 4 en la que los grados de la información son: "Anecdótica", "Parcial", "Incompleta" y "Completa".

La mejor calidad de información está en el ámbito del Gobierno Corporativo, para el que todas se sitúan en el intervalo 2-3, información Incompleta.

Hoy por hoy, este tipo de evaluaciones serían imposibles de realizar para la diversidad vertical, porque el género ni tan siquiera es un parámetro dentro de un epígrafe, y porque faltan todavía definiciones e indicadores de referencia.

Así todo, es necesario señalar que la información que las empresas proporcionan mejora cada año, lo que es un síntoma del creciente interés por abordar el problema.

A continuación vamos a analizar, para cada uno de los informes, la diversidad vertical en los valores y en los indicadores.

3.1. La Igualdad en los valores de las empresas

Para analizar la dimensión vertical de la diversidad de género en los valores de las empresas, hay que enmarcarla en los valores genéricos de igualdad, porque ninguna de las empresas consideradas tiene la igualdad en la promoción profesional de las mujeres como un valor específico.

A partir de este marco general, se intenta situar la igualdad en el conjunto de valores de cada una de las empresas según los siguientes parámetros:

- El nivel al que se establece el compromiso con la igualdad.

- La definición de la igualdad. Para ver esta definición tenemos que recurrir a los Códigos éticos o Códigos de conducta de cada una de las empresas, que aunque no forman parte de los Informes de Responsabilidad Social, aparecen citados en ellos como referencia fundamental de toda la política de Responsabilidad de la empresa.
- El grupo de valores en los que se enmarca la igualdad.
- La relación entre el nivel del compromiso, su definición y el marco en que se incluye, para establecer una perspectiva global de la igualdad en cada empresa.

Además de estos valores corporativos, algunas empresas hacen una declaración específica de valores respecto al personal. El análisis de estos valores específicos o principios de gestión se realiza en el Capítulo siguiente, al estudiar la igualdad como elemento del compromiso y la práctica de la empresa respecto al grupo de interés de los empleados.

1. La igualdad en la Carta del Presidente

BBVA

“(...) trabajamos para fomentar el desarrollo profesional de nuestra gente, compensando adecuadamente su esfuerzo, proporcionando un ambiente de trabajo conducente a la igualdad de oportunidades, a la valoración del mérito y de la diversidad, a la comunicación abierta y a la preservación de su salud y seguridad”.

Iberdrola

No aparece la igualdad

Inditex

No aparece la igualdad

Telefónica

“Los grandes valores que la sociedad demanda son nuestros valores. La igualdad de oportunidades, la diversidad, o la inclusión social son realidades a las que las compañías no pueden escapar”.

2. La definición de la igualdad en los Códigos internos

BBVA – Código de conducta

Apartado 3. Valores éticos

“Respeto a la igualdad de las personas y a su diversidad, lo que requiere, respecto a todo tipo de relaciones personales y profesionales derivadas de los negocios y actividades del Grupo, un comportamiento respetuoso y equitativo en el que no tienen cabida actitudes discriminatorias por razón de sexo, origen étnico, credo, religión, edad, discapacidad, afinidad política, orientación sexual, nacionalidad, ciudadanía, estado civil o estatus socioeconómico”.

Apartado 4. Integridad relacional

“La promoción del personal de BBVA partirá de la igualdad de oportunidades y del reconocimiento del mérito y capacidades del individuo medido a través de la evaluación de sus competencias y rendimiento”.

Iberdrola – Código de Conducta Profesional

“Principio de no discriminación e igualdad de oportunidades

El Grupo Iberdrola respeta y promoverá la no discriminación por razón de raza, sexo, ideología, nacionalidad, religión o cualquier otra condición personal, física o social de sus profesionales.

El Grupo Iberdrola rechaza cualquier manifestación de acoso –físico, sexual, psicológico, moral u otros- y de abuso de autoridad en el trabajo, y cualesquiera otras conductas que generen un entorno intimidatorio u ofensivo con los derechos personales de sus profesionales”.

“Políticas de formación

(...) Los programas de formación propiciarán la igualdad de oportunidades, el desarrollo de una carrera profesional y contribuirán a la consecución de los objetivos del Grupo”.

Inditex – Código de Conducta Interno

“Ninguna persona empleada en Inditex es discriminada por raza, discapacidad física, religión, edad, nacionalidad o sexo”.

Telefónica – Código ético

“Garantizar la igualdad de oportunidades y favorecer el desarrollo integral de los empleados tanto en el aspecto profesional como personal”

“Obligaciones de la empresa:

- Guardar respeto hacia sus empleados. Actuar de forma decidida contra cualquier forma de discriminación por razón de sexo, raza, edad, nacionalidad, discapacidad, ideología o religión”.

3. Marco de la igualdad

Los enfoques de cada empresa son diferentes, pero tienen en común que las referencias a la discriminación o la igualdad suelen abarcar el conjunto de las posibles causas de discriminación: raza, sexo, credo, origen, etc. La igualdad entre hombres y mujeres no tiene un lugar específico o diferenciado.

Tanto BBVA como Iberdrola dan un paso más allá de la consideración de la igualdad como un principio general de actuación, ligándola directamente a principios de gestión: en ambos casos, la igualdad es un elemento de las políticas de promoción, en el caso del BBVA como principio rector de esta política, y en el de Iberdrola incluyéndola en los programas de formación como elemento de esa política de promoción.

Iberdrola, además, incluye la prohibición de cualquier manifestación de acoso en los Principios de no discriminación y de igualdad de oportunidades.

Inditex enuncia el principio en negativo, excluyendo cualquier forma de discriminación. Y Telefónica se compromete a garantizar la igualdad de oportunidades, incluyendo además este compromiso entre las obligaciones de la empresa.

4. Perspectiva global

El BBVA es la única de las cuatro empresas que hace de la igualdad un compromiso al máximo nivel, uno de sus valores éticos y un principio de gestión.

En el caso de Iberdrola, resulta curioso que la falta de compromiso en la Carta del Presidente no impide que el principio de promoción de la igualdad sea recogido en su Código de Conducta Profesional y que, además, se traduzca también en un principio de gestión.

Inditex se limita a hacer una declaración muy determinada y rotunda respecto a la prohibición de la discriminación.

En el caso de Telefónica, la igualdad como valor en la Carta del Presidente se identifica a los valores sociales, que la empresa hace suyos. La empresa asume los valores sociales. Y se compromete, en su Código ético, a garantizarla, al mismo tiempo que la identifica con la obligación de respeto de la empresa hacia sus empleados.

A lo largo del Capítulo 4 veremos cómo estos diferentes enfoques se traducen en los compromisos y las prácticas de las empresas respecto al grupo de interés de los empleados.

Pero antes, completaremos este panorama con los indicadores de diversidad vertical en cada una de las empresas.

3.2. Indicadores de diversidad vertical

Como se ha ido viendo en las páginas anteriores, los estándares internacionales presentan carencias en la definición y en los indicadores de diversidad vertical. Por eso no es de extrañar que, en todos los casos, haya insuficiencias en la información que las empresas proporcionan, y una cierta confusión sobre los contenidos de los indicadores del Global Reporting Initiative, que son los que todas ellas incluyen en sus informes.

En primer lugar se han extraído de los Informes los indicadores de diversidad vertical que figuran en los diferentes apartados de su contenido, independientemente de que la empresa los califique de esta forma.

Después, se han analizado las informaciones que cada una de ellas incluyen en los indicadores GRI.

En fin, se ha completado la información, sobre todo la relativa a la composición de los órganos directivos, utilizando datos complementarios que aparecen en los Informes de Gobierno Corporativo.

A pesar de las carencias que se han detectado, hay que recordar que las cuatro empresas pasan el examen del Dow Jones Sustainability Index y, menos Iberdrola, también el del FTSE4 Good, además de ser calificados por el GRI como “de acuerdo” con sus requerimientos. Esto obliga a insistir en que, para avanzar en la mejora de la Responsabilidad Social, es imprescindible proporcionar a las empresas un marco más claro y preciso de indicadores de diversidad vertical.

En este Capítulo no se entra en las medidas concretas de diversidad, que se tratan en el Capítulo 4 de este estudio.

A continuación se presentan los indicadores para cada una de las empresas.

BBVA

En la página 15 del Informe se presentan una batería de 24 “Indicadores clave de Responsabilidad Social Corporativa del Grupo BBVA”, entre los que figuran:

	2004	2003
Mujeres en puestos directivos (porcentaje) ³	11,2	11,1
Diversidad hombres/mujeres (porcentaje)	57/43	58/42

El indicador de Diversidad hombres/mujeres aparece de nuevo en el Capítulo “Creación de valor”, apartado “Creación de valor directo”, en la tabla resumen titulada “Algunos indicadores representativos del capital intelectual” (página 47):

Grupo de interés	Indicador	2004	2003
Empleados – Capital humano			
Gestionar la diversidad como ventaja competitiva, asegurando la igualdad de oportunidades y el respeto a las personas	Diversidad hombres/mujeres en el Grupo (porcentaje)	57/43	58/42

³ En el Informe de RS del año 2005 este dato aparece con un mayor nivel de segregación por niveles de responsabilidad

Este mismo indicador vuelve a aparecer de nuevo en la página 99, Capítulo “Las personas de BBVA”, apartado “Conducta ética”, epígrafe “Igualdad de oportunidades y no discriminación”. En este caso, además de la media ponderada se recogen los datos para España (mujeres/hombres 37/63) y para América (mujeres/hombres 47/53).

Se añaden otros dos indicadores de “Igualdad de oportunidades y no discriminación”:

Nuevos ingresos en España	Mujeres	Hombres
Porcentaje incorporaciones por sexo	57,4	42,6

Mujeres en plantilla por funciones en España (porcentaje)	2004	2003
Equipo directivo	11,2	11,1
Técnicos	34,4	33,5
Administrativos	43,8	43,4
Servicios generales	18,6	19,1

Por último, el Informe incluye, al final, el listado de los indicadores del Global Reporting Initiative (en adelante GRI) ⁴.

La fórmula de presentación de los indicadores GRI, que se sigue en todos los informes, es un listado a dos columnas donde se indican, en la primera, la referencia y descripción del indicador, y en la segunda, las páginas del Informe en las que viene reflejado.

En nuestro caso, para facilitar la identificación de la información que se proporciona, se indica en la columna de la izquierda la referencia del

⁴ En adelante los indicadores se denotan por su referencia
HR4 (indicador central) “Descripción de la política global y de los procedimientos/programas de prevención de todas las formas de discriminación en Operaciones, incluyendo los sistemas de seguimiento y control, y los resultados del seguimiento y control”
LA10 (indicador central) “Descripción de las políticas o programas de igualdad de oportunidades, así como de los sistemas de seguimiento y control que aseguran su cumplimiento, y resultados del seguimiento y control. (Las políticas de igualdad de oportunidades pueden estar dirigidas al acoso en el lugar de trabajo y a la acción afirmativa respecto a las pautas tradicionales de discriminación)”
LA11 (indicador central) “Composición de los órganos colegiados de alto poder ejecutivo y de buen gobierno (incluido el Comité de Dirección), incluyendo el ratio mujeres/hombres y otros indicadores de diversidad apropiados para la cultura”.
LA12 (indicador adicional) “Beneficios al empleado más allá de los obligados legalmente (por ejemplo, contribuciones al cuidado médico, discapacidad, maternidad, educación y jubilación)”

indicador, y en la de la derecha, se resume el contenido de las páginas del Informe que la empresa referencia:

HR4	27 y 28: resumen del Código de Conducta 63 a 65: descripción de productos financieros para mayores, discapacitados, jóvenes, etc
LA10	27: resumen del Código de Conducta 98 y 99: tablas de presencia femenina y su evolución reproducidas más arriba 101: Empleo joven, becarios e inserción laboral de discapacitados en España
LA11	99: como en el LA10 Informe Anual 2004: Composición del Consejo de Administración y del resto de los órganos directivos
LA12	106-107: Beneficios sociales, conciliación de la vida laboral y familiar, Plan Familias BBVA y otros programas para el entorno familiar

Para completar los indicadores, se recoge la composición por sexos de los órganos directivos⁵:

Órgano	Miembros	Hombres	Mujeres
Consejo de Administración	15	14	1
Comisión Delegada Permanente	6	6	-
Comisión Auditoría y cumplimiento	5	4	1
Comisión Nombramientos y retribuciones	4	4	-
Comisión de Riesgos	5	5	-
Comité de Dirección	12	12	-

Iberdrola

El primer indicador de diversidad de género que encontramos en el Informe de Responsabilidad Social de Iberdrola está en la página 159, en el Capítulo “Informe Social”, apartado “Equipo humano”, epígrafe “Empleo”:

⁵ La única de las cuatro empresas que remite al Informe Anual en el indicador LA11 para identificar la composición por sexos de su Comité de Dirección, es el BBVA. En el resto de los casos, las empresas no remiten a la fuente para ese dato. Se ha optado por utilizar el Informe de Gobierno Corporativo, en el que se tienen que indicar los nombres de los miembros de la Alta Dirección que no son Consejeros Ejecutivos. Esos son los nombres considerados para la composición por sexos de la Alta Dirección.

Distribución por sexo (porcentaje)	Iberdrola Grupo	
	2004	Hombres
Mandos y técnicos superiores	77,8	22,2
Técnicos medios	89,2	10,8
Profesionales de oficio, auxiliares y administrativos	89,4	10,6
TOTAL	87,6	12,4

Distribución por sexo (porcentaje)	Empresas participadas al 100% en España	
	2004	Hombres
Iberdrola Ingeniería y Consultoría	69,8	30,2
Iberdrola Energías Renovables	86,2	13,8
Inmobiliaria Apex 2000	51,1	48,9
Amara	79,8	20,2
IOMSA	92,0	8,0
EnergyWorks	94,7	5,3
Gas	100,0	0,0

Un tercer cuadro presenta la distribución por sexo en Latinoamérica, pero no se reproduce por estar fuera del ámbito de este estudio.

En las páginas finales se recogen los indicadores GRI:

HR4	158: referencia al Código de Conducta, Pacto Mundial, principios de la OIT y recomendaciones de la OCDE 161: referencia a los principios de la Política de Reclutamiento y Selección
LA10	161: referencia al Código de Conducta
LA11	159: tablas de empleo reproducidas más arriba
LA12	162-163: Beneficios sociales, ayudas sociales, programa de gestión de directivos, beneficios y ayudas sociales en Latinoamérica

En las referencias del indicador LA11 no se cita la página 11 del Informe de Responsabilidad Social, en la que se listan los miembros del Consejo de Administración, ni tampoco remite al Informe Anual o al Informe de Gobierno Corporativo, que dan información complementaria sobre la composición de los altos órganos de Dirección de la compañía. Así todo, se reproducen estos datos:

Órgano	Miembros	Hombres	Mujeres
Consejo de Administración	23	23	-
Comisión Delegada	8	8	-
Comisión Auditoría y cumplimiento	4	4	-
Comisión Nombramientos y retribuciones	5	5	-
Comisión de Riesgos	5	5	-
Alta Dirección	13	13	-

Inditex

La primera referencia a indicadores de género en el Informe de Responsabilidad Social de Inditex del año 2004 está en la página 28, en el Capítulo “Empleados”:

“Las mujeres son mayoría en todas las áreas de nuestra organización, con la excepción de la logística, donde representan el 41% de los empleados. Las mujeres ocupan el 54% de los puestos de dirección, técnicos y de gestión, y también representan el 82% de los encargados al frente de nuestras tiendas”.

“El 83,5% mujeres / el 16,5% hombres”

Indicadores GRI:

HR4	40 y 41: Descripción de las prácticas y políticas respecto a proveedores
LA10	30: procesos de reclutamiento, con referencia a los principios de no discriminación y de igualdad de oportunidades 40: prácticas y políticas respecto a proveedores
LA11	99: composición por sexos de los órganos de dirección

La composición por sexos de los órganos de dirección es la siguiente:

Órgano	Miembros	Hombres	Mujeres
Consejo de Administración	10	8	2
Comisión Ejecutiva	8	8	-
Comisión Auditoría y cumplimiento	5	4	1
Comisión Nombramientos y retribuciones	5	4	1
Alta Dirección	21	18	3

Telefónica

Capítulo “Empleados”, apartado “Comportamientos ejemplares”

Epígrafe “a) Derechos Humanos”:

“Principio 6 del Global Compact

La eliminación de toda discriminación en relación con el empleo

Igualdad por razón de género

En promedio, el 48% de la plantilla del Grupo Telefónica está compuesto por mujeres, (...)

En lo que respecta a niveles directivos, hay más de 1.150 mujeres ejecutivos en la Compañía, representando un 22,3% de los directivos y mandos intermedios. Las empresas con mayor porcentaje de mujeres en estos niveles son el Centro Corporativo (30%), TPI (26,5%) o Telefónica Móviles (26%). La menor proporción de mujeres en las empresas de telefonía fija se refleja en la proporción femenina entre los mandos en Telefónica de España (10,6%)”.

Se incluyen un cuadro de distribución de empleados por sexo y país, en el que España aparece con el 41% de mujeres en plantilla, y un segundo cuadro con el porcentaje de mujeres por línea de actividad:

Línea de actividad	Mujeres (porcentaje)
Telefónica España	27
Telefónica Latinoamérica	28
Telefónica Móviles	41
Atento	67
Terra	49
TPI	44
Corporativo + Filiales	38

Indicadores GRI

HR4	131-140: descripción de acciones de accesibilidad del servicio 150-152: apoyo a las personas con discapacidad 183: Proveedores: principios de objetividad, transparencia e igualdad de
------------	--

	oportunidades
LA10	31: Referencia al Pacto Mundial 100: Referencia al Pacto Mundial 105: Igualdad por razón de discapacidad, mobbing y acoso
LA11	105: Datos transcritos más arriba sobre porcentaje de mujeres ejecutivos en la empresa
LA12	107: cuadro resumen de beneficios complementarios a los empleados por países 109: cuadro de beneficios complementarios a los empleados en Argentina

En el indicador LA10 no se incluye como referencia la página 104, en la que se cita el Principio 6 de Global Compact y, en particular, la igualdad por razón de género. Tampoco se citan las páginas 106 a 108, en las que se describen las medidas de conciliación, teletrabajo o posibilidades de reducción de jornada, por ejemplo.

En el indicador LA11 no se hace referencia a la página 9 del Informe de Responsabilidad Social, en la que aparece el listado de miembros del Consejo de Administración y de sus comisiones. A pesar de ello, como en los casos anteriores, a continuación se resumen la composición de cada uno de estos órganos por sexos, además de los miembros de la Alta Dirección según figura en el Informe de Gobierno Corporativo.

Órgano	Miembros	Hombres	Mujeres
Consejo de Administración	21	21	-
Comisión Delegada	8	8	-
Comisión Auditoría y Control	5	5	-
Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno	4	4	-
Comisión de Recursos Humanos y Reputación Corporativa	4	4	-
Comisión de Regulación	5	5	-
Calidad del Servicio y Atención Comercial	3	3	-
Asuntos Internacionales	4	4	-
Alta Dirección	7	7	-

3.3. Conclusiones

El examen de los Informes de Responsabilidad Social desde la perspectiva del compromiso con la diversidad vertical muestra que no existe una concepción específica de la igualdad de oportunidades en la promoción profesional de las mujeres.

La igualdad se asume por las cuatro empresas como un compromiso, fruto de la realidad social o de los propios valores corporativos que la empresa ha hecho suyos, pero englobándola en un marco general de rechazo a cualquier tipo de discriminación.

Solamente en dos casos, BBVA e Iberdrola, este compromiso con la igualdad se traduce en un principio de gestión de la promoción profesional.

Se ha tratado de establecer una relación entre el nivel y la operatividad del compromiso y los resultados de diversidad vertical en cada una de las empresas. El problema es que los datos desagregados por sexos de los niveles directivos, como consecuencia de la escasa precisión de los indicadores en la que se ha venido insistiendo a lo largo de este capítulo, no son comparables.

Así, mientras BBVA proporciona los datos de “Mujeres en puestos directivos”, Iberdrola se refiere a “Mandos y técnicos superiores”, Inditex a “Puestos de dirección, técnicos y de gestión”, por un lado, y a “Encargados de tiendas” por otro, y Telefónica utiliza el dato de “Directivos y mandos intermedios”.

Estos datos aparecen en los cuadros anteriores, y se ha optado por no incluirlos en la tabla comparativa porque, realmente, no son comparables.

Se ha incluido un indicador de diversidad horizontal porque, como veremos en el Capítulo siguiente, es uno de los factores que se consideran relevantes para el tratamiento de la diversidad vertical.

En cuanto a la composición por sexos del Consejo de Administración, es un indicador engañoso, porque los miembros de los consejos son de diferente naturaleza (dominicales, independientes y ejecutivos), y su forma de acceso al Consejo tampoco es igual. En las dos empresas que tienen mujeres en sus consejos, en el BBVA es consejera independiente y en Inditex, donde se sientan dos mujeres, una es independiente y otra dominical.

Los indicadores de diversidad vertical más significativos serían el porcentaje de mujeres por niveles de responsabilidad, según estén definidos en el organigrama de la compañía, y los tiempos medios de promoción por sexos para cada nivel. Para tener un cuadro más preciso, estos indicadores podrían completarse con la proporción de mujeres en puestos directivos por áreas de negocio.

A pesar de estas limitaciones, se presenta a continuación una tabla comparativa que permitirá extraer algunas conclusiones.

Empresa	Nivel de compromiso	Naturaleza del compromiso	Diversidad horizontal (% m/h)	Diversidad vertical	
				Consejo de Admón (% m/h)	Alta Dirección (% m/h)
BBVA	Carta del Pte. C. conducta	Valor + Principio operativo	43/57	6,6/93,4	0/100
Iberdrola	C. conducta	Valor + Principio operativo	12,4/87,6	0/100	0/100
Inditex	C. conducta	Valor	83,5/16,5	20/80	14,2/85,8
Telefónica	Carta del Pte. C. ético	Valor	48/52	0/100	0/100

La lectura de este cuadro muestra que aunque haya una amplia diversidad horizontal, como sucede en BBVA y Telefónica, donde las plantillas están prácticamente equilibradas por sexos, la diversidad en la alta dirección es nula. La única empresa que cuenta con mujeres en la alta dirección es Inditex. Si los datos de Inditex se extrapolaran, habría que concluir que para que la presencia de mujeres en la alta dirección sea superior al 10%, la presencia de las mujeres en la plantilla debería ser mayor del 80%. Evidentemente, esa no es una conclusión válida, por lo que esta tabla muestra que es preciso avanzar más en el conocimiento de las razones por las que el equilibrio de plantillas por sexos no se traduce en un equilibrio en los niveles directivos.

La segunda observación que se desprende de esta tabla es que no hay una relación evidente entre el nivel del compromiso con la igualdad y los resultados en términos de diversidad vertical. Lo mismo puede decirse respecto a la naturaleza del compromiso.

En el Capítulo siguiente se tratará de profundizar en esta falta de concordancia entre compromisos y resultados examinando la promoción profesional desde la Responsabilidad Social.

4. La promoción profesional desde la Responsabilidad Social

En este último capítulo se entra de lleno en la relación entre diversidad vertical y Responsabilidad Social, analizando en cada una de las empresas sus principios y sus modelos respecto al Grupo de Interés “Empleados”.

Se revisan en primer lugar los Principios que la empresa enuncia respecto a este Grupo. Como ya vimos, las cuatro empresas incluyen la igualdad entre sus valores. Se trata ahora de ver cómo esos valores se traducen en los principios aplicables al Grupo de Interés “Empleados”.

En segundo lugar, se analiza el modelo de gestión de Recursos Humanos tal como se describe en el Informe de Responsabilidad Social, para ver cómo cada empresa aplica sus principios de igualdad a la gestión de la carrera y del desarrollo de los profesionales.

El objetivo es ver el enfoque de la diversidad en cada una de las empresas, en el marco de sus compromisos con la igualdad.

En este momento del análisis entramos ya en el terreno operativo, y para avanzar en el diagnóstico de la diversidad vertical, hay que ponerla en relación con los elementos que la determinan, y que se pueden resumir en los cuatro siguientes:

1. La diversidad horizontal.

Cuando en una empresa hay una escasa diversidad horizontal, hay menos mujeres candidatas potenciales a la promoción.

Las cuatro empresas analizadas afirman tener sistemas de selección del personal respetuosos con la igualdad de oportunidades. De hecho, es cierto que las dos empresas del sector servicios, Telefónica y BBVA, tienen sus plantillas prácticamente equilibradas por sexos, mientras que Inditex tiene una composición mayoritariamente femenina, típica de su sector, e Iberdrola, al contrario, mayoritariamente masculina, lo que también es propio de su sector de actividad.

En todo caso, como se ha visto en las conclusiones del apartado anterior, en ninguna de estas cuatro empresas existe una relación directa entre diversidad horizontal y diversidad vertical. O, en otras palabras, la diversidad vertical es muy escasa, inferior en todos los casos a la diversidad horizontal, independientemente de la amplitud de ésta.

2. La antigüedad en la empresa.

Al haberse producido la incorporación de las mujeres a la vida laboral, sobre todo en los ámbitos profesionales más cualificados, de forma relativamente reciente, hay menos mujeres con una experiencia profesional lo bastante amplia como para ser candidatas a los puestos de dirección.

Este elemento no es contrastable para las empresas estudiadas, puesto que no se proporcionan los datos de antigüedad en plantilla desagregados por sexos.

3. Los determinantes personales de la carrera profesional.

Estos son: la cualificación, las capacidades y el proyecto personal. Las mujeres no acceden al mercado de trabajo con menor cualificación que los hombres, ni tampoco se discute su capacidad para el desempeño profesional⁶. En cambio, los estudios sociológicos sí apuntan a que las prioridades en el proyecto personal son diferentes, como media, entre los hombres y las mujeres. Las mujeres le dan menos importancia relativa al salario, y más a la posibilidad de compatibilizar el trabajo con las responsabilidades familiares o a la proximidad del trabajo al domicilio.

En el caso concreto de las cuatro empresas estudiadas, no hay datos sobre la cualificación de la plantilla por sexos, ni tampoco estimaciones por sexo de los resultados de la evaluación del desempeño que permitan hacer una estimación de la importancia de estos factores.

Respecto al peso del proyecto personal, aunque todas ellas realizan encuestas de clima o de satisfacción de los empleados, solamente en un caso, como se verá en el apartado 4.2, los resultados están relacionados con las condiciones de trabajo que afectan al proyecto personal (conciliación). En todo caso, los Informes no proporcionan información suficiente sobre los resultados de estas encuestas para avanzar hipótesis sobre la influencia de los factores personales en la promoción profesional.

4. Los determinantes organizacionales de la promoción profesional

Se dividen en elementos informales y formales.

Los elementos informales son la tradición y la cultura de la organización, la percepción subjetiva (actitud de la dirección) y las relaciones. En los cuatro casos estudiados, la cultura de la

⁶ Al final del estudio se incluyen las referencias de los estudios sociológicos y trabajos estadísticos en los que se apoya este epígrafe.

organización está comprometida con la igualdad, pero no se dispone de información sobre los otros dos elementos.

Los elementos formales son las características y los requisitos de los procesos de promoción profesional. Las características principales que se suelen estudiar son: la transparencia, los criterios de evaluación y los mecanismos de decisión. Los requisitos más relevantes se consideran: la antigüedad, la formación, la disponibilidad, la trayectoria, los méritos y el perfil. La información que proporcionan los Informes no cubre todos estos aspectos con datos cuantitativos. Simplemente permite ver cómo se abordan por cada empresa algunos de estos elementos.

Tal como se anunció en el Capítulo de Presentación de este estudio, el foco de este apartado es el análisis de los determinantes organizacionales, que ya hemos visto que son solamente un aspecto de la promoción profesional.

Se va a tratar de profundizar en ellos a través de la visión que las organizaciones tienen de la promoción profesional en el contexto de la Responsabilidad Social.

El objetivo es tratar de establecer cómo se incorporan los principios y valores de igualdad que vimos en el capítulo anterior, a la Responsabilidad Social para el Grupo “Empleados”, y cuál es su traducción en términos de promoción profesional, tal como se describe en el modelo de gestión de Recursos Humanos.

En primer lugar, se analizan, para cada una de las empresas, los principios de Responsabilidad Social que aplican al grupo de interés Empleados, para después examinar las características de su modelo de gestión respecto a este grupo de interés, centrándose en los elementos de la promoción profesional que pueden afectar a la diversidad vertical.

En las conclusiones, se establecerá la relación entre los principios, la acción y los resultados, para ir avanzando ya en las perspectivas de mejora que se presentan en el Capítulo siguiente.

4.1. Principios de RS para los empleados

En este apartado se examinan, para cada empresa, los principios de aplicación de la Responsabilidad Social para el Grupo de Interés “Empleados”, incluyendo su definición corporativa.

BBVA

Tras la Carta del Presidente y la presentación del Grupo, los tres capítulos siguientes: “El reto de mirar de cerca el futuro”, “El compromiso del BBVA” y “Creación de valor”, describen la personalidad corporativa y los compromisos del Grupo con sus grupos de interés.

El BBVA es una entidad que le concede mucha importancia a la cultura corporativa. Esta cultura se apoya en la Visión, que pone el “énfasis en el concepto de futuro. Toda la actividad del Grupo está encaminada a crear futuro para las personas”.

En coherencia con esta visión, la Responsabilidad Social es entendida como “su compromiso de aportación del máximo valor posible a todos sus grupos de interés – accionistas, clientes, empleados, proveedores, reguladores y el conjunto de la sociedad”.

Su enfoque es la integración de la Responsabilidad Social “en todas las áreas y actividades del Grupo, como un eje transversal que orienta actitudes y criterios, persiguiendo coherentemente el objetivo de la calidad total y la excelencia”.

De forma explícita se reconoce buscar la alineación entre Responsabilidad Social, práctica interna y productos y servicios.

El compromiso del BBVA con sus Empleados como grupo de interés es: “Un estilo de gestión que genere entusiasmo y facilite la formación, la motivación y el desarrollo personal y profesional”.

Los compromisos se traducen en siete Principios de Actuación. De ellos, dos se refieren directamente a los empleados:

3. El equipo como artífice de la generación de valor.
4. El estilo de gestión como generador de entusiasmo.

Por último, en el capítulo de “Creación de Valor”, uno de los elementos de la creación de valor directo intangible es el crecimiento del capital intelectual, al que “el Grupo concede la máxima importancia en su sistema de gestión”.

En su definición del capital intelectual, el BBVA incluye tres componentes: el capital humano, el capital estructural y el capital relacional. Los dos primeros se refieren a los empleados. Desde el punto de vista de la

diversidad vertical, lo más relevante son las definiciones y los indicadores de capital humano:

Grupo de interés – Empleados	Indicador	2004	2003
Gestionar la diversidad como una ventaja competitiva, asegurando la igualdad de oportunidades y el respeto a las personas	Diversidad hombres-mujeres en el Grupo (porcentaje)	57/43	58/42
Potenciar el desarrollo profesional y personal, conciliando los intereses del Grupo con los individuales	Horas de formación por empleado (media del Grupo)	45	43
Reconocer el mérito medido por la consecución de resultados, el servicio al cliente y la visión global del Grupo	Personas promocionadas (porcentaje sobre la plantilla total) ⁷	13	26

Lo más interesante de este cuadro es que muestra que la diversidad se considera solamente en su dimensión horizontal, sin relacionarla ni con los instrumentos para potenciar el desarrollo profesional y personal (formación) ni con los mecanismos de promoción. Ninguno de estos dos elementos se desglosa por sexo.

Es curioso que, dados los compromisos explícitos con la igualdad y su papel en la definición de la cultura corporativa, y los malos resultados en cuanto a presencia femenina en los órganos directivos que vimos en los indicadores del capítulo anterior, no se haya establecido la relación entre sistemas de promoción y diversidad vertical.

La ausencia de esta relación va a ser una constante en la concepción de las cuatro empresas, y es un dato muy significativo porque muestra la necesidad de avanzar hacia un diagnóstico de las razones de la falta de promoción de las profesionales, y de adaptar las políticas de tal forma que se ataquen esas causas.

Iberdrola

En el Informe de Responsabilidad Social de Iberdrola, la definición de su enfoque de la Responsabilidad Social se encuentra en el Capítulo

⁷ En nota la pie se indica que el alto porcentaje de promociones del año 2003 se debió a una reestructuración interna

“Informe Social”, que es en el que da cuenta de sus políticas hacia los grupos de interés.

En el primer apartado de este Capítulo, “Un enfoque estratégico e integral de la Responsabilidad Social Corporativa”, es donde se establecen la Visión y los Valores.

El Capítulo se abre con la definición del enfoque de RS: “La Responsabilidad Social Corporativa constituye para Iberdrola un marco integrador de sus políticas y actuaciones con los clientes, accionistas, empleados y todos los grupos de interés con los que se relaciona”.

En cuanto a la Visión, se define como sigue:

“Queremos ser la Compañía preferida por nuestro compromiso con la creación de valor, la calidad de vida de las personas y el cuidado del medio ambiente”.

Esta Visión se sustenta en cinco valores: Resultados económicos, Respeto por el Medio Ambiente, Confianza, Ética y responsabilidad corporativa y Sentido de pertenencia. La igualdad de oportunidades no se recoge explícitamente en ninguno de ellos.

En el apartado “Equipo Humano” se hace referencia al Código de Conducta Profesional y al respeto a los principios internacionales suscritos por la empresa, y concluye: “La Compañía reafirma su decisión de respetar y cumplir los principios de no discriminación e igualdad de oportunidades, de libertad de asociación y negociación colectiva, de protección de las minorías étnicas y de rechazo del trabajo infantil y del forzoso obligatorio”.

Inditex

Tras la Carta del Presidente, en el Informe de Inditex sigue el capítulo “Visión y estrategia”, en donde se define su concepto de la Responsabilidad Social y se manifiestan los compromisos de la compañía:

“Inditex entiende la Responsabilidad Social Corporativa como un factor estratégico de su gestión”.

“Nuestros compromisos:

Con nuestros empleados – con el empleo digno, estable y de calidad”.

El capítulo “Empleados” tiene como lema:

“Crecemos con las personas de nuestro equipo”

y lo precisa con los dos párrafos siguientes:

“Contar con un equipo ilusionado es una garantía para nuestro crecimiento.

Desarrollar los canales de promoción interna y establecer un marco de relación con nuestros empleados basado en la confianza y la innovación es nuestra responsabilidad”.

Telefónica

En un apartado previo al Informe, tras la Carta del Presidente, titulado “El Grupo Telefónica en 2004”, se establecen los elementos clave de la compañía, entre los que están:

“Liderazgo y compromiso de personas

El liderazgo de Telefónica empieza en el compromiso de todos y cada uno de los 173.000 profesionales del Grupo en todo el mundo.

Para conseguir alcanzar su visión, el Grupo Telefónica ha reforzado la propuesta de valor para todos sus profesionales, buscando transformarse en una compañía de la que todos sus empleados se sientan orgullosos, una compañía *de y para* las personas, en la que predomine la relación de confianza, donde se premie de manera justa el esfuerzo de cada uno y en la que todos tengan oportunidades de crecer tanto profesionalmente como personas.

Para impulsar este proceso, se han puesto en marcha numerosas iniciativas en torno a cuatro ejes: claridad, política retributiva, desarrollo profesional y comportamientos ejemplares.

Con el fin de medir el impacto de estos planes en los empleados, se han generalizado estudios de clima en todas las empresas del grupo”.

La visión de Telefónica es “ser el mayor y mejor grupo integrado de telecomunicaciones del mundo” (...) “Para ello, el Grupo Telefónica pone al cliente como objetivo prioritario de todos sus negocios. Migrando de una compañía centrada en el desarrollo de productos y servicios a un

grupo integrado, totalmente orientado a satisfacer las expectativas de sus clientes, mediante la oferta de soluciones flexibles, relevantes y adaptadas a sus necesidades, independientemente de la tecnología de soporte”.

Este párrafo está incluido en el Capítulo 2, “Activos Intangibles”, que tiene como apartados: Valores, Marca, Responsabilidad corporativa y Presencia institucional. El Grupo está centrado en la construcción de la marca corporativa y por eso los valores, incluidos los valores corporativos con los empleados, se repiten en los dos apartados: Valores y Marca. Estos valores hacia los empleados son:

- “Claridad: para que los empleados del Grupo cuenten en todo momento con información completa y de calidad.
- Desarrollo profesional: asegurando que los empleados de Telefónica cuentan con las mejores oportunidades en su trayectoria profesional”.

En cuanto al concepto de Responsabilidad Social, “El *Modelo de Gestión de Responsabilidad Corporativa* de Telefónica busca el equilibrio entre el crecimiento económico de su negocio y la satisfacción de expectativas de todos los grupos de interés”.

Establece cinco principios de gestión de Responsabilidad Corporativa:

- a) Gestión proactiva de riesgos
- b) Flexibilidad y adaptabilidad
- c) Relación con los grupos de interés
- d) Creación de valor sostenido para todos los grupos de interés
- e) Transparencia informativa

Como se ve, ninguno de ellos es específico para el Grupo de Interés “Empleados”.

En el último Capítulo del Informe, “Lo primero eres tu”, reitera su visión: “El Grupo Telefónica quiere ser el mejor y mayor grupo integrado de telecomunicaciones del mundo. Para conseguirlo asume el compromiso de ser una compañía responsable con todos sus grupos de interés”, y repite su compromiso con los Empleados de claridad y desarrollo profesional, y los principios sobre los que construye la confianza: el crecimiento personal y profesional de todos.

En fin, indica los hitos 2004 respecto a estos compromisos, que para los empleados resume en la homogeneización de las encuestas de clima laboral y en la auditoría laboral del Grupo, y marca los retos para 2005:

Plan de Comunicación Interna vinculado al proceso de transformación de la Compañía.

A modo de conclusión, este repaso muestra que el enfoque transversal y estratégico de la Responsabilidad Social que las cuatro empresas propugnan, no se traduce en la traslación del compromiso con la igualdad que realizan en sus valores y códigos, al ámbito concreto del Grupo de Interés “Empleados”.

Esta dicotomía entre compromiso corporativo y compromiso con el Grupo de Interés, es coherente con la discrepancia entre el compromiso con la igualdad y el valor de los indicadores de diversidad que vimos en el Capítulo anterior: si un compromiso no se traduce en un resultado, es lógico pensar que ese compromiso no ha tenido una traducción operativa.

En el apartado siguiente se analizan los modelos de Recursos Humanos, para tratar de ver cómo se incorpora en ellos la diversidad.

4.2. Diversidad y promoción profesional

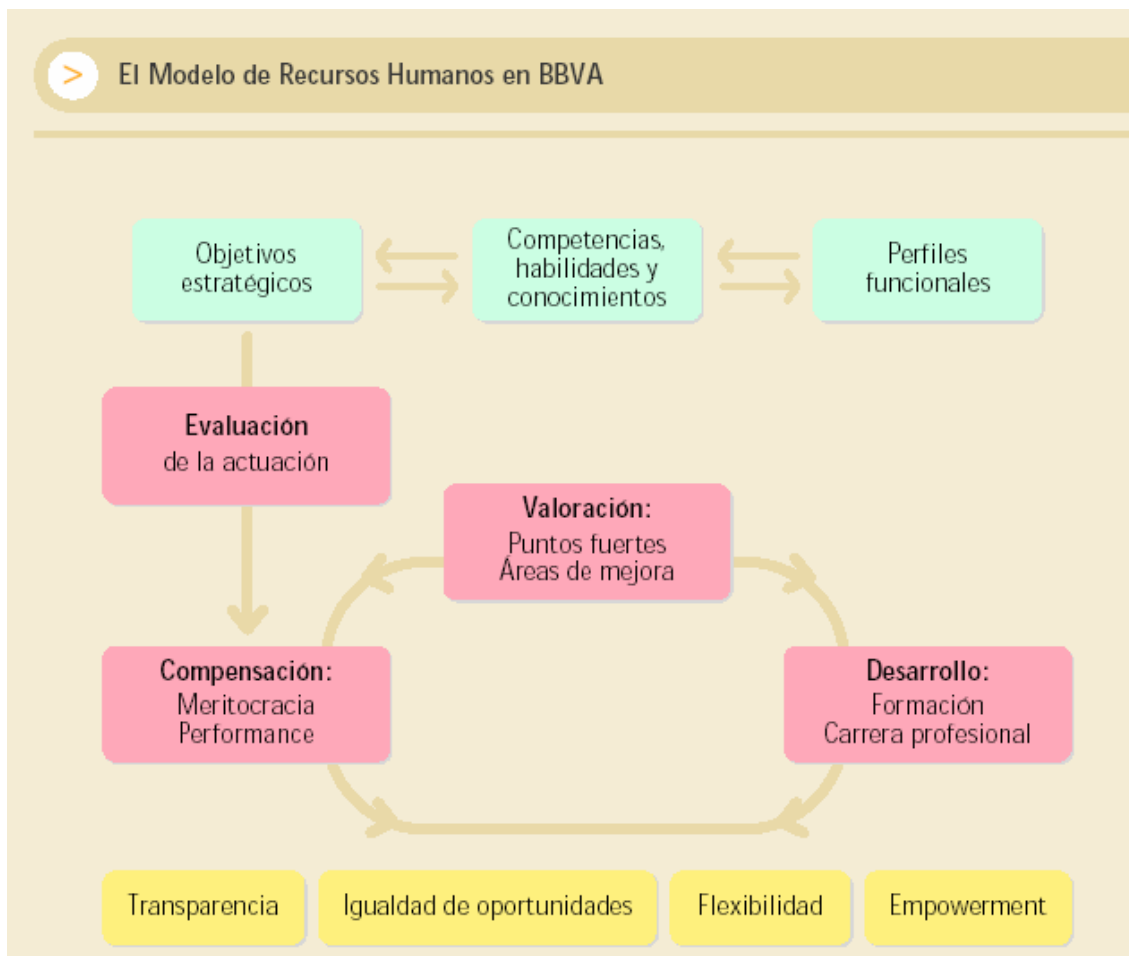
En este último epígrafe se analizan los modelos de gestión de Recursos Humanos, tal como se describen en los Informes de Responsabilidad Social, con el objetivo de comprobar en dónde y cómo se inserta en ellos la igualdad de oportunidades.

Un indicativo relevante de la diversidad es la estructura de estos modelos, que proporciona una información muy precisa sobre dónde se sitúan, cómo se relacionan y cómo se jerarquizan los factores organizacionales de la promoción profesional, y, por lo tanto, permitirá visualizar el enfoque o la preocupación por la diversidad vertical.

BBVA

El modelo de Recursos Humanos en BBVA se sustenta en cuatro elementos: Transparencia, Igualdad de oportunidades, Flexibilidad y Empowerment.

El esquema de funcionamiento al que responde se refleja en el gráfico siguiente, obtenido del Informe de Responsabilidad Social:



Vemos que, en el Modelo BBVA, la Igualdad de oportunidades es uno de los principios rectores del sistema de evaluación, de la compensación, de la valoración y del desarrollo. Pero hemos visto también que en el BBVA el principio de igualdad no da como resultado un equilibrio entre la promoción profesional de hombres y mujeres. Esta diferencia entre objetivo y resultado no aparece reflejada como una expectativa de mejora en el Informe de Responsabilidad Social.

En ese mismo sentido, la concepción práctica del principio de igualdad, tal como aparece en el Modelo de Recursos Humanos, no tiene un reflejo claro en el capítulo relativo a las personas de BBVA. Los elementos de este capítulo son:

- Una organización con visión de futuro
 - Una gestión orientada a resultados. En este apartado se incluye la encuesta de satisfacción de los empleados

- Desarrollo profesional y reconocimiento del mérito
 - Valoración de competencias
- Aprendizaje y desarrollo
 - Canales para la formación
 - Gestión del conocimiento
 - Buscando la coherencia entre principios y acción. Políticas de compensación
 - Comunicación interna
- Conducta ética
 - Igualdad de oportunidades y no discriminación
- Selección y creación de empleo
 - Empleo joven
 - Becarios
 - Inserción laboral de discapacitados en España
- Salud y seguridad (...)
- Desarrollo personal
 - Beneficios sociales
 - Conciliación de la vida laboral y familiar
 - Plan familia BBVA y otros programas para el entorno familiar
- Asociacionismo

De todos los elementos que forman parte de la gestión de Recursos Humanos tal como se describe en el Informe, vemos que la Igualdad de Oportunidades está específicamente incluida en el apartado de Conducta ética.

De este esquema se concluye que la empresa no tiene un Modelo de gestión de la diversidad integrado en su Modelo de Recursos Humanos. Los principios que asume y que hace propios no se trasladan a la gestión.

La decisión de incluir la conciliación en el apartado de Desarrollo Personal merece una valoración particular. Aunque es cierto que las medidas de conciliación favorecen sobre todo a las mujeres, y hay incluso quienes las reivindican como un elemento de la igualdad de oportunidades, el considerarlas un vehículo para el desarrollo personal de todos los empleados, independientemente de su sexo, muestra un concepto de igualdad de las personas muy avanzado respecto a lo habitual en España.

Iberdrola

El Modelo Organizativo de Iberdrola “está basado en niveles profesionales y pretende lograr una organización más flexible, valorar la contribución real de las personas a los puestos y facilitar una gestión integral de los Recursos Humanos”.

El Capítulo “Equipo Humano” tiene la siguiente estructura y contenidos:

- Empleo
 - Modelo organizativo
 - Generación de empleo
 - Modelo de compensación
 - Beneficios sociales
 - Ayudas sociales
 - Programa de gestión de directivos
 - Beneficios y ayudas sociales en Latinoamérica
- Relaciones Laborales
 - Negociación colectiva y representación sindical. En este apartado se hace referencia a la firma del III Convenio Colectivo de Iberdrola Grupo, en el que se han incluido tres capítulos, uno de los cuales es la Conciliación de la vida familiar.
 - Plan de Adecuación de Plantilla
 - Previsiones disciplinarias
 - Libertad de expresión
 - Estudio de clima laboral 2004
 - Jornada de trabajo
 - Política de apoyo a la maternidad
- Salud y Seguridad (...)
- Desarrollo Profesional
 - Plan de Acogida e Integración
 - Modelo de Desarrollo Profesional por Competencias
 - Formación
 - Actividades de carácter deportivo
- Comunicación Interna (...)

Lo más notable de la concepción de Iberdrola, es que incluye tanto la conciliación como la política de apoyo a la maternidad en el capítulo de Relaciones Laborales cuando, en coherencia con su compromiso de hacer

de la igualdad un principio operativo, deberían integrarse en los apartados de desarrollo profesional o empleo.

Tampoco en este caso podemos detectar, dentro del esquema de gestión de Recursos Humanos, un modelo de diversidad vertical que consagre a nivel operativo los principios de igualdad.

Inditex

El modelo de recursos humanos de Inditex se expresa mediante un diagrama definido por el “entorno legal” y la “contribución social”, y que tiene como ejes:

atraer – vincular – hacer crecer + motivar



Cada uno de estos ejes se refleja en una serie de acciones o procesos:

atraer – selección

vincular – contratación

hacer crecer – formación, desarrollo, promoción interna

motivar – comunicación interna, compensación, prevención de riesgos, salud laboral, reconocimiento, beneficios sociales

El Informe de Inditex tiene un concepto más visual que de texto. Los diferentes apartados se presentan con una serie de esquemas, cuadros y gráficos, y unos párrafos condensados explicativos de los diferentes temas.

Le da mucha importancia a la promoción interna, que es el método prioritario de cobertura de vacantes y nuevos puestos. También se da

importancia a la diversidad horaria de los puestos y a la identificación del potencial. En ninguno de estos ámbitos, todos relativos al desarrollo de la carrera, se habla de la igualdad de oportunidades.

Telefónica

El capítulo 6 del Informe de Responsabilidad Social de Telefónica, lleva por título “Empleados: claridad y desarrollo”, y tiene por lema: “La confianza de nuestros empleados se construye sobre el crecimiento personal y profesional de todos y cada uno de ellos, así como con un comportamiento responsable con los derechos humanos y la diversidad cultural”.

El capítulo tiene la siguiente estructura:

- Claridad
 - Más de 173.000 empleados
 - Clima laboral. En este apartado se incluye un resumen de los Programas de actuación que la compañía ha puesto en marcha en base a los resultados de las encuestas de clima laboral en Telefónica Móviles. Uno de ellos es “Programas de conciliación de la vida laboral”, pero solamente aparece desarrollado para Argentina y Colombia, dando a entender que son los dos únicos países en los que estos programas han sido reclamados por los empleados.
 - Comunicación interna
 - Motivación. “El objetivo es asegurar el denominado círculo de confianza: empleado satisfecho más servicio excelente, equivale a cliente satisfecho”. Uno de los elementos de mejora de la satisfacción del empleado es el plan Motiva, que se apoya en cinco acciones: mejorar el liderazgo, la participación e implicación de todos, la carrera profesional, la comunicación y la formación.

- Compensación
 - Política de compensación
 - Planes de pensiones
 - Planes de salud
 - Planes de Opciones sobre acciones

- Desarrollo profesional. “Telefónica se ha fijado el reto de convertirse en la mejor opción de futuro para todos sus profesionales”.
 - Formación

- Desarrollo de competencias
- Movilidad internacional
- Concursos de ideas
- Gestión del conocimiento
- Comportamiento ejemplar
 - Derechos humanos
 - Conciliación trabajo / vida familiar
 - Seguridad y salud
- Empleados solidarios

Tampoco este modelo presenta, ni en su estructura ni en sus contenidos, un sistema de gestión de la diversidad que garantice la aplicación de los principios de igualdad asumidos por la empresa.

De nuevo vemos que las medidas que tienen importancia desde el punto de vista de la diversidad vertical, como en este caso la conciliación, aparecen como comportamiento ejemplar, no como elemento del desarrollo profesional.

4.3 Conclusiones

A pesar de las diferencias de principios y modelos de cada una de las cuatro empresas, en todas ellas se detecta que los compromisos con la igualdad no tienen un reflejo en los instrumentos de que la empresa dispone para garantizar esa igualdad en el ámbito de la promoción profesional.

El hecho de que la Responsabilidad Social se defina en todas ellas como un elemento estratégico o transversal, no es una garantía de que los principios y valores en que se sustenta tengan un reflejo operativo. Es decir, en todas ellas falta por desarrollar la dimensión interna de la Responsabilidad Social en lo que respecta a la diversidad vertical, de tal forma que se produzca la integración real del compromiso de igualdad en los modelos de gestión.

Esta desconexión entre principios y modelos sería la causa última de los pobres resultados que presentan en sus indicadores de diversidad vertical.

Los principios serían suficientes para conseguir el objetivo de igualdad, si realmente la diversidad vertical dependiera solamente de la buena o mala voluntad de la organización. Pero, como hemos visto, el compromiso

corporativo es solamente uno de los elementos de los factores organizacionales que determinan la promoción profesional.

Este análisis parece demostrar que es necesario actuar sobre todos los elementos organizacionales si se pretende construir un sistema de gestión de la diversidad que lleve a una promoción profesional equilibrada por sexos.

La conclusión de este capítulo apunta a que la diversidad vertical solamente se conseguirá si el principio de igualdad se integra en los factores organizacionales de la carrera profesional: la valoración de competencias, la formación, la gestión del conocimiento, la política de compensación... Debería, además, estar presente en las encuestas de clima, porque sería la vía para detectar cuál es la percepción de las profesionales respecto a los factores que dificultan su promoción profesional.

5. Conclusiones y perspectivas

Al principio de este estudio se enumeraban las ventajas potenciales de la Responsabilidad Social como instrumento para conseguir la diversidad vertical en las empresas:

1. Integrar la situación de la mujer en el contexto de la vida de la empresa, evitando que ésta se considere un dato aislado, ajeno a las prácticas y a la voluntad de toda la organización empresarial, o un aspecto marginal o residual de la gestión de recursos humanos.
2. Situar el problema de la igualdad, y el objetivo de solucionarlo, al más alto nivel en la jerarquía empresarial.
3. Facilitar a los gestores empresariales unos instrumentos que les son familiares para abordar un tema relativamente nuevo, como es el de la igualdad.
4. Darle solidez al compromiso empresarial.

El análisis de los Informes de Responsabilidad Social de las cuatro empresas consideradas muestra que, aunque el compromiso con la igualdad sea explícito y al más alto nivel, y el enfoque de la Responsabilidad Social estratégico y transversal, falta todavía conseguir que la igualdad se integre en los compromisos específicos con el Grupo de Interés Empleados y en los modelos de Recursos Humanos con los que la empresa los gestiona.

El estudio ha mostrado que no existe, en ninguna de las cuatro empresas, un sistema de relaciones efectivo entre compromiso – indicadores – Grupo de Interés, en lo relativo a la diversidad vertical. O, dicho de otra forma, la igualdad no es todavía un elemento para la gestión de la diversidad.

Parece como si, una vez visualizado el compromiso, se produjera un corte entre su enunciado y la praxis.

Además, resulta chocante que el compromiso no se traduzca tampoco en una evaluación de los resultados de diversidad vertical, ni en una análisis, por parte de las propias empresas, de la pobreza de los instrumentos de que disponen para analizarla y actuar sobre ella. Este aspecto cobra toda su importancia en el contexto de la Responsabilidad Social cuando se recuerda que ésta tiene carácter voluntario, y que el fundamento de su aplicabilidad es que las empresas expliciten sus compromisos, lo que en

materia de igualdad hacen, y expliquen por qué los cumplen o no, lo que, según hemos visto, no hacen.

En este sentido, es importante destacar que los estándares internacionales son una referencia básica para las empresas. Es fundamental que los procesos de revisión de estos estándares avancen en la oferta de indicadores que faciliten a los responsables empresariales el análisis de su realidad y de los mecanismos para actuar sobre ella.

Las nuevas propuestas del GRI van en este sentido y es de esperar que, en cuanto se implanten, provoquen una mejora sustancial tanto en la información que las empresas proporcionan, como en la reflexión de sus responsables sobre los elementos determinantes de la diversidad vertical.

En este aspecto, hay que señalar también que se detecta, en todas las empresas, una falta de referencias conceptuales, o de un marco de conocimiento, sobre la diversidad vertical, y, en concreto, sobre el funcionamiento de la carrera profesional de las mujeres. Quizás por eso en todos los Informes hay una reiteración de los mismos principios y datos, sin que se encuentre una fluidez entre esos principios, los procesos que alimentan y los resultados que se obtienen.

Es cierto que, en España, los estudios en esta materia no están muy avanzados y que las fuentes de los responsables de la organización, ya sean escuelas de negocio, consultores o sectores académicos, no proporcionan más que instrumentos parciales, centrados sobre todo en la conciliación. Faltan análisis y bases de conocimiento sobre la carrera profesional.

Un elemento que juega en contra de este desarrollo es el enfoque puramente cuantitativo de la diversidad, centrado en la proporción de hombres y mujeres en los puestos directivos. Esas cifras, siendo relevantes, en la situación actual enmascaran la realidad que las provoca y corren el riesgo de desviar la atención hacia la consecución de unos resultados inmediatos por procesos de cooptación, sin atacar las causas de la menor promoción profesional de la mujer.

Se ha visto que estas causas pueden estar ligadas a varios factores, y que no todos ellos dependen de la empresa. Pero ésta tiene en su mano actuar sobre los determinantes organizacionales de la carrera profesional y utilizar los elementos de que dispone, sobre todo las encuestas de clima, para detectar en qué medida puede contribuir a que los proyectos personales sean compatibles con el desarrollo profesional y los intereses de la organización.

En cuanto a las perspectivas que abre este estudio, muestra la necesidad de avanzar en:

- La definición del concepto de diversidad vertical y de los elementos que la determinan;
- El establecimiento de unos indicadores significativos, representativos y consistentes de la diversidad vertical en la empresa;
- El análisis de las razones por las que se produce la ruptura entre compromiso, resultados y modelos.
- La propuesta de instrumentos útiles para que esta ruptura se convierta en continuidad.

El trabajo en estos ejes permitirá avanzar en la definición del modelo proactivo para la diversidad que el Proyecto Equal tiene como objetivo.

Referencias

Understanding the processes that facilitate and hinder efforts to advance women in organizations

Janet L. Kottke y Mark D. Agars

California State University, San Bernardino, California, USA

Career Development International

Vol. 10, No. 3, 2005

La Responsabilidad Social Corporativa en las memorias anuales de las empresas del Ibex 35. Análisis del ejercicio 2004

Observatorio de la Responsabilidad Social Corporativa. Madrid, 2006

Informes de Responsabilidad Social, Códigos y Memorias de BBVA, Iberdrola, Inditex y Telefónica, año 2004

Mujer y Empleo. Opciones y Decisiones.

Círculo de Progreso. Madrid, 2005

Off-Ramps and On-Ramps. Keeping Talented Women on the Road to Success.

Sylvia Ann Hewlett y Carolyn Buck Luce

Harvard Business Review, marzo 2005

Power dynamics in the long-term development of employee-friendly flexible working.

Sadia Nadeem y Chris Hendry

Women in Management Review

Vol. 8, No. 1/2, 2003

Estudio sobre la conciliación de la vida familiar y la vida laboral: situación actual, necesidades y demandas.

Observatorio para la Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres.

Madrid, 2005

Mujeres y hombres en España 2006

Instituto Nacional de Estadística, Madrid 2006